

Estrategia de marketing

Quinta edición

O. C. Ferrell

Michael D. Hartline

Estrategia de marketing

Quinta edición



O. C. Ferrell

Michael D. Hartline

Traducción

Magda Elizabeth Treviño Rosales

Ma. del Pilar Carril Villarreal

Traductoras profesionales

Revisión técnica

Francisco Javier Meza Canales

Departamento de Mercadotecnia

Tecnológico de Monterrey

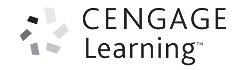
campus Estado de México

Percy S. Marquina, Ph. D.

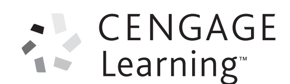
Director de CENTRUM Futuro

CENTRUM Católica

Pontificia Universidad Católica del Perú



Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur



Estrategia de marketing
Quinta edición
O. C. Ferrell
Michael D. Hartline

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica
Fernando Valenzuela Migoya

Director Editorial, de Producción y de Plataformas Digitales para Latinoamérica
Ricardo H. Rodríguez

Gerente de procesos para Latinoamérica
Claudia Islas Licona

Gerente de manufactura para Latinoamérica
Raúl D. Zendejas Espejel

Coordinador de manufactura
Rafael Pérez González

Editores
Javier Reyes Martínez
Gloria Luz Olguín Sarmiento

Diseño de portada
c miller design

Imagen de portada
©iStock Photo

Composición tipográfica
Punto 5
Sivia Plata Garibo
Margarito Sánchez Cabrera

Traducido del libro *Marketing Strategy,* Fifth Edition.
O. C. Ferrell, Michael D. Hartline
Publicado en inglés por South-Western, una compañía de Cengage Learning ©2011
ISBN: 978-0-538-46738-4

Datos para catalogación bibliográfica:
Ferrell, O. C. y
Michael D. Hartline
Estrategia de marketing, Quinta edición

ISBN: 978-607-481-824-6

Visite nuestro sitio en:
http://latinoamerica.cengage.com

Impreso en México
1 2 3 4 5 6 7 15 14 13 12

A mi esposa Linda

O. C. Ferrell

A mis hijas Meghan, Madison y Mallory
Todos los padres deberían tener la misma fortuna

Michael D. Hartline

Contenido breve

Parte 5 Casos

Parte 6 Herramientas para desarrollar el plan de marketing

Contenido

Parte 3 Desarrollando la estrategia de marketing

Capítulo 6

Clientes, segmentación y mercados meta 152

Capítulo 7

Estrategia de producto 191

Capítulo 8

Estrategia de fijación de precios 229

Capítulo 9

Administración de la distribución y de la cadena de suministro 263

Capítulo 10

Comunicaciones integradas de marketing 291

Parte 4 Poniendo la estrategia en acción

Capítulo 11

Implementación y control del marketing 323

Capítulo 12

Desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes 354

Parte 5 Casos

Parte 6 Herramientas para desarrollar el plan de marketing

Apéndice A

Apéndice B

Prefacio

Bienvenido a uno de los temas más interesantes, desafiantes e importantes en su formación de negocios. ¿Se pregunta qué hace que la estrategia de marketing tenga estas tres características? Para empezar, es *interesante* porque: 1) está inherentemente orientada a las personas, y 2) nunca es estática. Mezcla distinta de arte y ciencia, la estrategia de marketing trata de personas (dentro de una organización) que encuentran formas de entregar un valor excepcional para satisfacer las necesidades y deseos de otras personas (clientes, accionistas, socios de negocios, sociedad en general) y de la organización misma. La estrategia de marketing se fundamenta en la psicología, la sociología y la economía para entender mejor las necesidades y motivaciones básicas de estas personas, ya sea que se trate de los clientes de la organización (por lo general considerados los más críticos), sus empleados o sus grupos de interés. En resumen, la estrategia de marketing trata de personas que atienden a personas.

Por esta razón también es interesante, porque nunca es estática. El hecho simple es que las personas cambian. Una estrategia que funciona hoy podría resultar obsoleta mañana. Los productos que hoy son populares se olvidan a la siguiente semana. Estas obviedades son importantes porque entender realmente la estrategia de marketing significa aceptar el hecho de que existen pocas reglas concretas para desarrollar e implementar las actividades que le son propias. Dado el estado constante de variación en el entorno de marketing, es prácticamente imposible decir que dada "esta necesidad del cliente", "estos competidores" y "este nivel de regulación gubernamental", el producto *A,* el precio *B*, la promoción *C* y la distribución *D* producirán los mejores resultados. Marketing simplemente no funciona de esta forma. La falta de reglas concretas y los panoramas económico, sociocultural, competitivo, tecnológico, político y legal siempre cambiantes hacen de la estrategia de marketing un tema realmente fascinante.

Ahora que usted sabe por qué una estrategia de marketing es tan interesante, debe serle fácil visualizar por qué es tan *desafiante*. Una estrategia de marketing perfecta que se ejecuta sin fallas puede incluso fracasar. En ocasiones las organizaciones tienen suerte y son exitosas a pesar de una estrategia o ejecución decepcionantes. La naturaleza del marketing puede hacer que la planeación resulte bastante frustrante.

Finalmente, la *importancia* de la estrategia de marketing es innegable. Ninguna otra función de negocios se centra en desarrollar las relaciones con los clientes, el alma de todas las organizaciones (incluso de aquellas sin fines de lucro). Esta afirmación no menoscaba la importancia de todas las demás funciones de negocios, ya que todas son necesarias para que una organización sea exitosa. De hecho, la coordinación con otras funciones es crucial para el éxito de marketing. No obstante, también es un hecho que ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes y programas de marketing para cultivar las relaciones con éstos.

Nuestro enfoque

Dado el panorama descrito, *Estrategia de marketing,* 5a. ed. proporciona un enfoque práctico y directo para analizar, planear e implementar las estrategias de marketing. Nuestro enfoque se basa en el proceso creativo requerido para aplicar el conocimiento y los conceptos de marketing al

desarrollo e implementación de dicha estrategia. La meta estriba en alentar a los estudiantes de la disciplina a pensar y actuar como mercadólogos. Al analizar los conceptos clave y las herramientas de la estrategia de marketing, nuestro énfasis en el pensamiento crítico, tanto analítico como creativo, permite a los estudiantes entender la esencia de cómo se conjuntan las decisiones de marketing para crear una estrategia congruente.

El enfoque de este libro también se fundamenta en el desarrollo y ejecución del plan de marketing. A lo largo de sus páginas proporcionamos un marco de referencia de planeación diligente basado en la realización de una profunda investigación de antecedentes, desarrollo de capacidades de mercado y ventajas competitivas, diseño de programas de marketing integrados y administración de las relaciones con el cliente a largo plazo. También destacamos la necesidad de ejercer una conducta de integridad en el proceso de planeación estratégica, así como de diseñar programas de marketing éticos y socialmente responsables. Del mismo modo, enfatizamos la importancia de integrar y coordinar las decisiones de marketing con otras decisiones de negocios funcionales como la clave para alcanzar la misión y visión generales de una organización. A lo largo del texto ofrecemos ejemplos de planeación e implementación exitosas para ilustrar la forma en que las empresas enfrentan los desafíos de la estrategia de marketing en la economía actual.

Propósito

Visualizamos la planeación estratégica de marketing no sólo como un proceso para el logro de las metas organizacionales, sino también como un medio para construir relaciones a largo plazo con los clientes. Crear una orientación al cliente requiere imaginación, visión y esfuerzo, en especial en los entornos económico y tecnológico actuales sometidos a un vertiginoso cambio. Para responder a estos desafíos, en el texto enfocamos la estrategia de marketing considerando tanto las prácticas "tradicionales" como las "ultramodernas". Cubrimos temas como la segmentación, la creación de ventajas competitivas, el desarrollo del programa de marketing y el proceso de implementación con un sólido cimiento en el marketing tradicional pero también con la mirada puesta en las prácticas emergentes. Las lecciones aprendidas del ascenso, caída y resurgimiento del sector punto com, los escándalos corporativos y la recesión económica más recientes ilustran la importancia de equilibrar las prácticas tradicionales con las emergentes en la estrategia de marketing. En el texto nunca perdemos de vista este equilibrio.

Aunque nuestro enfoque considera investigaciones y procesos de toma de decisiones sofisticados, hemos adoptado una perspectiva práctica que permite a los gerentes de marketing de una organización de cualquier tamaño desarrollar e implementar el plan de marketing. Evitamos material esotérico, abstracto y altamente académico que no se relaciona con las decisiones típicas de la estrategia de marketing adoptadas en la mayoría de las organizaciones. El marco de referencia del plan de marketing utilizado en todo el texto ha sido manejado por diversas organizaciones para planear con éxito sus estrategias de marketing. Muchas empresas reportan un gran éxito en el uso de nuestro enfoque debido en parte a la facilidad con que éste comunica el plan a todas las áreas funcionales de la organización.

Público meta

El libro es pertinente para diversos ámbitos educativos, incluidos los universitarios, de licenciatura y posgrado, y los cursos de capacitación corporativa. A nivel licenciatura el texto es apropiado para

materias básicas o para algún curso integrador de nivel superior, como administración de marketing, estrategia de marketing o política de marketing. En este grado proporciona un excelente marco de referencia dado que incluye tanto casos basados en el texto, como de clientes en vivo y simulación por computadora. A nivel posgrado el libro es apropiado para cátedras que abordan la planeación estratégica de marketing y las estrategias competitivas de marketing, o como complemento para un curso basado en simulación. Un segmento creciente del mercado, la formación corporativa, puede utilizar la obra cuando los profesionales en el negocio de la educación están interesados en desarrollar planes de marketing propios o interpretarlos e implementarlos para terceros.

Cada uno de los 20 casos incluidos en el libro describe situaciones estratégicas de organizaciones identificables en el mundo real. Como se exponen situaciones concretas, los instructores tienen la opción de utilizar el material del caso como está publicado o dar a los estudiantes la oportunidad de investigar para actualizar la información y acopiar datos más recientes. Muchos recursos adicionales para estudiantes y profesores pueden encontrarse en el sitio web de esta obra en http://latinoamerica.cengage.com/ferrell.

Características clave de esta edición

- Cobertura revisada y ampliada a lo largo del texto sobre sucesos recientes en la práctica de marketing de empresas globales conocidas.
- Tres secciones de *Más allá de las páginas* en cada capítulo, donde se exponen casos breves de temas clave o prácticas de marketing actuales de muchas empresas reconocidas, como Amazon, Ford, Dell, Apple, 3M, Steinway, Tropicana, Nintendo, Sony, Barnes & Noble, Walmart, IBM, Green Mountain Coffe y 1-800-Flowers. Algunos temas analizados en esta sección incluyen: el marketing en una economía débil, innovación de producto y de marketing, sustentabilidad, basura electrónica, minería de datos, medios sociales, mercado chino, administración del riesgo, satisfacción del cliente, errores de empaque y fragmentación de medios.
- Los siguientes seis nuevos casos fueron escritos específicamente para esta edición.
    - **Caso 2.** ***Monsanto equilibra las necesidades e inquietudes de múltiples grupos de interés.*** Aborda la transformación de Monsanto de una empresa química en una enfocada en la biotecnología, así como las preocupaciones de los grupos de interés acerca de la seguridad y el entorno que derivan de ese cambio.
    - **Caso 3.** ***NASCAR: un éxito de branding.*** Analiza los éxitos de marketing y branding de NASCAR que le permitieron escalar a la cima del mercado de carreras motorizadas para convertirse en el deporte de espectadores número uno en Estados Unidos.
    - **Caso 4.** ***Indy Racing League (IRL) compite por el primer lugar.*** Constituye un complemento excelente del caso NASCAR. Examina la reunificación de las carreras abiertas en Estados Unidos y la forma en que el nuevo IRL debe reconectarse con los aficionados para mejorar su posición en el mercado de deportes motorizados de Estados Unidos.
    - **Caso 6.** ***Sigma Marketing: innovación en un entorno cambiante.*** Explora la experiencia de innovación y adaptación al mercado de esta pequeña empresa de propiedad familiar que pasó de una imprenta regional a una firma de publicidad global especializada.

- ◦ **Caso 12.** ***Hottie Hawg's Smokin' BBQ acepta su futuro.*** Observa el fenomenal crecimiento de una empresa de *catering* de BBQ regional a menos de un año de incursionar en el negocio, y las decisiones que enfrentan las operaciones actuales y futuras de la organización.
- ◦ **Caso 15.** ***BP se enfoca en la sustentabilidad para reconstruir su reputación.*** Considera los esfuerzos de la empresa para mejorar su reputación corporativa y su apuesta por la sustentabilidad después de que cometió una serie de errores éticos y ambientales.

- Revisión completa de los siguientes nueve casos retomados de la 4a. edición del libro.
  - ◦ **Caso 1.** ***Gillette: innovación de producto y de marketing.*** Examina la historia de innovación de producto y de marketing de Gillette y la evidencia de que su éxito pasado puede no ser suficiente para mantener la supremacía en el mercado global de máquinas de afeitar.
  - ◦ **Caso 5.** ***Blockbuster se esfuerza por sobrevivir ante la intensa competencia.*** Describe los desafíos continuos que enfrenta la empresa en sus esfuerzos por mantener su relevancia en el cambiante mercado de distribución de videos.
  - ◦ **Caso 7.** ***Mattel: superando los retos de marketing y de manufactura.*** Analiza las amenazas que enfrenta el gigante juguetero en sus operaciones globales en curso, incluyendo el cambio de las preferencias de los clientes, la competencia, la responsabilidad por los productos y la declinación de las ventas.
  - ◦ **Caso 8.** ***New Belgium Brewing (A): la responsabilidad social como ventaja competitiva.*** Muestra cómo una empresa puede usar la responsabilidad social y la intimidad con el cliente como ventajas competitivas en el altamente competitivo mercado de la cerveza artesanal.
  - ◦ **Caso 9.** ***New Belgium Brewing (B): desarrollo de una personalidad de marca.*** Explica cómo New Belgium expandió su estrategia de branding y de comunicación después de que desarrolló su "Manifiesto de marca".
  - ◦ **Caso 10.** ***IKEA busca ampliar su penetración en el mercado de Estados Unidos.*** Analiza cómo la estrategia de excelencia operativa de la corporación puede obstaculizar su expansión en el mercado estadounidense de muebles y decoración del hogar.
  - ◦ **Caso 11.** ***USA Today: innovación y evolución en una industria atribulada.*** Explora cómo el periódico más grande de Estados Unidos ha utilizado la innovación continua para mantenerse a la vanguardia de los cambios tecnológicos y socioculturales que amenazan la existencia misma de la industria periodística.
  - ◦ **Caso 13.** ***FedEx: construcción de una potencia de distribución global.*** Revisa el ascenso de FedEx, que pasó de ofrecer un servicio doméstico de entrega de paquetería urgente al día siguiente, a convertirse en un gigante de la transportación y la logística global.
  - ◦ **Caso 14.** ***Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos.*** Explora cómo el posicionamiento basado en el valor llevó a la empresa hacia la cima del mercado de cosméticos de venta directa en Tailandia.

- Incorporación de los siguientes cinco nuevos casos externos: dos de Harvard Business School y tres de Ivey School of Business de la Universidad del Oeste de Ontario.
    - **Caso 16.** ***eHarmony*** (Harvard).
    - **Caso 17.** ***The Home Depot, Inc.*** (Harvard).
    - **Caso 18.** ***Molson Canadá: marketing en medios sociales*** (Ivey).
    - **Caso 19.** ***IMAX: más grande que la vida*** (Ivey).
    - **Caso 20.** ***Best Buy Inc.-branding dual en China*** (Ivey).
- Inclusión de una breve sinopsis al inicio de cada caso (excepto en los de Harvard e Ivey) junto con sus temas clave. Estas adiciones proporcionan a profesores y estudiantes una rápida panorámica de los tópicos abordados, y ayudan a identificar cómo pueden conectarse con los capítulos individuales.
- Nuestro paquete completo de casos proporciona una cobertura actualizada de temas relevantes para la práctica de marketing en el siglo XXI. Estos temas incluyen innovación, responsabilidad social, sustentabilidad, outsourcing global, tecnología, asuntos corporativos y desarrollo del espíritu emprendedor.
- En el apéndice *A* se proporciona un conjunto actualizado de hojas de trabajo del plan de marketing. Éstas reflejan un enfoque conciso del desarrollo del plan, y tienen un alcance exhaustivo para ayudar a asegurar que los estudiantes o los gerentes no omitan temas importantes en el desarrollo de los planes estratégicos de marketing.
- El apéndice *B* ofrece un ejemplo revisado de plan de marketing (VirPharm, Inc.). Basado en un caso virtual desarrollado por el doctor Hartline, es a la fecha nuestro ejemplo más exhaustivo de un plan. Los estudiantes encontrarán que es útil, ya que ilustra el formato y estilo de escritura que se utilizan comúnmente para crear un documento de plan de marketing real.
- Este libro está manejado con un estilo de escritura amigable con el usuario y cubre los puntos esenciales sin recurrir a un lenguaje técnico denso. Aunque el texto ha sido completamente revisado, sigue teniendo una longitud concisa de 12 capítulos.

Recursos para el profesor

Esta obra cuenta con una serie de materiales complementarios para el instructor, los cuales se manejan en idioma inglés y sólo se proporcionan a los docentes que adopten la presente obra como texto para sus cursos. Para mayor información, comuníquese a las oficinas de nuestros representantes o a las siguientes direcciones de correo electrónico:

- Cengage Learning Mexico *clientes@cengagelearning.com.mx*
- Cengage Learning América del Sur *clicengage@andinet.com*
- Cengage Learning Caribe y Centroamérica *grisel.colon@cengage.com*
- Para obtener más información sobre los materiales complementarios de este libro, visite el sitio web *http://latinoamerica.cengage.com/ferrell*.

En esta edición los materiales de recursos del profesor han sido actualizados e incluyen:

- Un paquete de PowerPoint revisado, disponible en el Instructor's Resource CD-ROM y en el sitio web *http://latinoamerica.cengage.com/ferrell.*
- Un sitio web actualizado (*http://latinoamerica.cengage.com/ferrell*) para respaldar el texto y los casos. Además del nuevo paquete de PowerPoint, los profesores encontrarán perfiles de clase, notas de enseñanza de casos y muestras de programas de estudios para uso en clase.
- Un *Instructor's Manual* actualizado que se puede encontrar en el Instructor's Resource CD y en línea, y que incluye lo siguiente:
    - *Perfiles de clase para cada capítulo.* Son útiles para revisar con rapidez el contenido del capítulo antes de la clase y obtener un panorama completo del libro. Los perfiles pueden descargarse del sitio web para que los profesores agreguen sus propias notas personales y ejemplos antes de clase.
    - *Notas de enseñanza del caso.* Estas notas utilizan un formato consistente para que los profesores puedan evaluar los casos antes de utilizarlos, o dirigir el análisis y la discusión en clase. Están disponibles en nuestro sitio web. Aunque hay muchos enfoques distintos para manejar los casos, las notas ayudarán a los profesores a identificar los temas clave y las alternativas relacionadas con el contenido de cada caso y los capítulos del texto correspondientes.
    - *Materiales de examen.* Incluyen un banco de exámenes de opción múltiple, verdadero/falso y preguntas para discusión de cada capítulo.

Recursos del estudiante

Nuestros principales recursos para los estudiantes están contenidos en el libro. En el apéndice *A* se incluye un conjunto detallado de hojas de trabajo que ayudan a desarrollar planes de marketing. De igual forma, en el apéndice *B* se proporciona un ejemplo completo de plan de marketing para dar al estudiante una idea de cómo se ve ya concluido. El resto de los recursos del estudiante se puede encontrar en nuestro sitio web, entre ellos los siguientes:

- *Una versión descargable en Microsoft Word de las hojas de trabajo del plan de marketing manejadas en el apéndice A.* Estas hojas están diseñadas para que los estudiantes puedan completar el material y editarlas fuera de clase.
- *Una versión descargable en Microsoft Word de las lecciones de cada capítulo.* Este documento proporciona una descripción completa por capítulo para que los estudiantes puedan agregar y editar las lecciones fuera del aula. En forma alterna, el archivo se puede utilizar durante la clase como una forma de organizar la toma de notas.
- *Ejercicios en línea para cada capítulo.* Permiten a los estudiantes practicar los conceptos aprendidos en clase.
- *Pruebas en línea de cada capítulo.* Ayudan a los estudiantes a preparar los exámenes del curso.
- *Un tutorial sobre cómo analizar cada caso.* El tutorial sugiere una forma de realizar los análisis de los casos. Los profesores pueden utilizarlo o proporcionar uno propio.

Agradecimientos

A lo largo del desarrollo del texto muchos colegas extraordinarios proporcionaron su talento y conocimiento experto para formular comentarios y recomendaciones útiles como revisores del libro, e hicieron aportaciones importantes a su contenido. Apreciamos la generosa contribución de las siguientes personas.

Lynn Allendorf, *University of Iowa*
Dr. Fazal Ahmed, *University of Pennsylvania*
Julia Cronin-Gilmore, *Bellevue University*
A. Cemal Ekin, *Providence College*
Steven McClung, *Florida State University*
Joseph Ouellette, *Bryant University*
Jeffry Overby, *Belmont University*
Norman Alan Ross, *Northern Arizona University*
Kim Saxton, *Indiana University*
Herbert Sherman, *Long Island University-campus Brooklyn*
George David Shows, *Louisiana Tech University*
Ziad Swaidan, *University of Houston-Victoria*
Uday Tate, *Marshall University*
Linda Wright, *Longwood University*

También estimamos profundamente la ayuda de numerosas personas que desempeñaron un rol importante en el desarrollo de los casos y de otros materiales. En específico agradecemos a:

Timothy W. Aurand, *Northern Illinois University*
Christin Copeland, *Florida State University*
Leanne Davis, *Florida State University*
Melanie Drever, *University of Wyoming*
Linda Ferrell, *University of New Mexico*
John Fraedrich, *Southern Illinois University-Carbondale*
Kimberly Gaskin, *Florida State University*
Nikole Haiar, *University of Wyoming*
Nuntiya Ittiwattanakorn, *Thammasat University* (*Tailandia*)
Jennifer Jackson, *University of New Mexico*
Keith C. Jones, *North Carolina A&T State University*
Geoff Lantos, *Stonehill College*
Jessie Lee, *Hottie Hawg's Smokin' BBQ Inc.*
Lameck Lukanga, *University of New Mexico*
Rwadee Mekwichai, *Thammasat University* (*Tailandia*)
Amy Minkewicz, *Florida State University*
Don Roy, *Middle Tennessee State University*
Supishsha Sajjamanochai, *Thammasat University* (*Tailandia*)
Mike Sapit, *Sigma Marketing*

Jennifer Sawaya, *University of New Mexico*
Eve Sieber, *University of New Mexico*
Bryan Simpson, *New Belgium Brewing Company*
Debbie M. Thorne, *Texas State University-San Marcos*
Mandy Walz, *Florida State University*
Ekachai Wangprapa, *Thammasat University* (*Tailandia*)

No podemos agradecer lo suficiente al personal editorial, de producción y marketing de Cengage Learning. Con un profundo sentido de aprecio, expresamos nuestra gratitud a Mike Roche, Elizabeth Lowry y Diane Bowdler.

Finalmente, manifestamos nuestro reconocimiento al apoyo y aliento de nuestra familia y amigos, así como de los colegas de la Universidad de Nuevo México y de la Universidad Estatal de Florida.

Acerca de los autores

O. C. Ferrell

Universidad de Nuevo México

Doctor por la Universidad Estatal de Louisiana, es profesor de marketing y administración de escuelas creativas en las Anderson Schools of Management de la Universidad de Nuevo México. Fungió como profesor distinguido de la cátedra "Bill Daniels" de ética en los negocios en la Universidad de Wyoming, y fue presidente del Departamento de Marketing en la Universidad Estatal de Colorado. Antes de su llegada a esta institución, se desempeñó como catedrático distinguido de marketing y ética en los negocios en la Universidad de Memphis. También ha impartido clases en las universidades de Tampa, Texas A&M, Estatal de Illinois y Estatal del Sur de Illinois. Obtuvo sus grados de licenciatura y maestría en la Universidad Estatal de Florida.

Ferrell fue presidente del Consejo Académico de la American Marketing Association (AMA), así como del Comité de Ética, bajo cuyo liderazgo desarrolló el código AMA de ética y el código de ética para marketing en Internet de la misma organización. Actualmente es miembro de la Sociedad de Marketing Advances y vicepresidente de publicaciones de la Academy of Marketing Science (AMS). También forma parte de la Junta de Gobernadores como distinguido miembro de la AMS. Además, recibió el primer premio de Educador Innovador (Innovative Educator) de la Marketing Management Association.

Ha impartido una amplia variedad de cursos sobre estrategia de marketing, principios de marketing, ética de marketing y marketing internacional, así como la mayoría de los cursos de licenciatura propios de esta disciplina. Asimismo, cada año imparte un seminario de posgrado en estrategia de marketing competitiva en la Universidad de Thammasat en Bangkok, Tailandia.

Ferrell es coautor de 17 libros y de más de 75 artículos. Sus trabajos de investigación se publican en el *Journal of Marketing Research, Journal of Marketing, Journal of Business Ethics, Journal of Business Research, Journal of the Academy of Marketing Science,* y otras publicaciones. Su libro *Marketing: conceptos y estrategias*, escrito en coautoría con Bill Pride, es uno de los textos de principios de marketing más ampliamente adoptados en el mundo. Más aún, su obra *Ética en los negocios: toma de decisiones y casos* es un texto líder en este campo. Actualmente es editor de la sección de ética de marketing y valores para el *Journal of Macromarketing.*

Asimismo, ha fungido como testigo experto en muchos casos de litigios civiles de alto perfil relacionados con la ética de marketing. Recientemente ayudó a corporaciones internacionales y trabajó con agencias reguladoras estatales para modificar los programas de marketing con el fin de garantizar el cumplimiento de los requerimientos éticos y legales. Ha aparecido en el programa *Today* de NBC y ha sido citado en periódicos nacionales como *USA Today*.

El doctor Ferrell y su esposa, Linda (también parte del profesorado de la Universidad de Nuevo México), viven en Albuquerque. Él disfruta del golf, el esquí, la lectura y los viajes.

Michael D. Hartline

Universidad Estatal de Florida

Doctor por la Universidad de Memphis, es profesor asociado y presidente del Departamento de Marketing del College of Business de la Universidad Estatal de Florida. Antes de unirse al profesorado de esta institución en 2001, Hartline fue catedrático de la Universidad de Arkansas en Little Rock, de la Universidad Estatal de Louisiana y de la Universidad de Samford. Sus títulos de licenciatura y maestría en administración de empresas (MBA) los obtuvo en la Universidad Estatal de Jacksonville en Alabama.

El doctor Hartline ha impartido numerosos cursos, principalmente de MBA sobre estrategia de marketing y administración de asuntos corporativos, así como cursos universitarios en marketing de servicios y administración de operaciones de servicios. Ha obtenido numerosos reconocimientos en investigación y enseñanza, y ha realizado múltiples presentaciones para públicos de la industria y académicos. También se ha desempeñado como consultor de organizaciones lucrativas y sin fines de lucro en las áreas de desarrollo de plan de marketing, análisis de factibilidad de mercado, medición de la satisfacción del cliente, capacitación en servicio al cliente y políticas de fijación de precios. Recientemente trabajó con Pfizer, Inc. en las áreas de asuntos corporativos, filantropía y relaciones gubernamentales.

La investigación del doctor Hartline se enfoca en cuestiones de implementación de marketing en empresas de servicios. En específico, su tarea se orienta a examinar el rol de los grupos de trabajo y de los empleados que mantienen contacto con el cliente, y en la entrega eficaz de un servicio de calidad. Sus estudios e investigaciones se han publicado en el *Journal of Marketing, Journal of Service Research, Journal of Business Research, Journal of Services Marketing, Cornel Quarterly, Journal of Relationship Marketing, Journal of Strategic Marketing, Journal of Business Ethics* y *Marketing Science Institute Working Paper Series.* También colabora en los consejos editoriales de diversas publicaciones líderes de marketing.

Hartline y su esposa, Marsha, viven en Tallahassee con sus hijas Meghan, Madison y Mallory. Tienen dos perros, *Bella* y *El Jefe* (dos barbillas japonesas), y un gato, *Snickers*. Él es un confeso entusiasta de la electrónica y disfruta de la música, la lectura, la informática, los viajes, el futbol americano universitario…, y de ser papá.

CAPÍTULO 1

El marketing en la economía actual

Introducción

Como se señala en la sección *Más allá de las páginas*, competir en la economía actual significa encontrar formas de salir de la zona de commodity* para satisfacer mejor las necesidades de los clientes que las empresas competidoras. Todas las organizaciones, con y sin fines de lucro, requieren una planeación efectiva y una estrategia de marketing profunda para operar en forma eficaz. Sin estos esfuerzos, las organizaciones no tendrían la capacidad para satisfacer a los clientes o las necesidades de otros grupos de interés. Por ejemplo, tener una estrategia de marketing efectiva permite a Apple desarrollar productos atractivos como iPhone, iPod y su línea MacBook de computadoras tipo notebook. Más aún, una planeación y una estrategia efectivas permiten a Coca-Cola mantener su liderazgo en bebidas carbonatadas y hacer una adquisición estratégica con la compra de la marca Vitamin Water mientras continúa su expansión en el rentable mercado chino. Estas y otras empresas utilizan su estrategia de marketing para apalancar sus fortalezas y capitalizar las oportunidades que existen en el mercado. Cada organización, desde su restaurante local favorito hasta las grandes corporaciones multinacionales; desde los gobiernos locales, estatales y federales hasta las organizaciones de caridad como Hábitat para la Humanidad y la Cruz Roja, desarrollan e implementan estrategias de marketing.

La forma en que las organizaciones planean, desarrollan e implementan estrategias de marketing es el tema central de este libro. Para lograr este enfoque, se proporciona un proceso sistemático para desarrollar estrategias de marketing orientadas al cliente, y planes de marketing que permiten alinear a las organizaciones con sus entornos interno y externo. Nuestro enfoque se basa en aplicaciones reales y en métodos prácticos de planeación de marketing que incluyen el proceso de desarrollo del plan. Los capítulos de este libro se enfocan en los pasos de este proceso. Nuestra meta es brindar al lector una comprensión más profunda de la planeación de marketing, la capacidad para organizar la vasta cantidad de información necesaria para completar el proceso de planeación y una "sensación" real del desarrollo de los planes de marketing.

En este primer capítulo revisamos algunos de los principales desafíos y oportunidades que existen en la planeación de la estrategia de marketing en la economía actual. También se revisa la naturaleza y el alcance de las principales actividades y decisiones de marketing que ocurren en el proceso de planeación. Por último, analizamos algunos de los principales desafíos que tienen que ver con el desarrollo de la estrategia de marketing.

* A lo largo del libro la palabra *commodity*(*ies*) se utiliza para designar a aquellos bienes/servicios que no cuentan con diferenciación entre bienes/servicios similares de la competencia (N del E).

Más allá de las páginas 1.1

BIENVENIDOS AL INFIERNO DE LOS COMMODITIES O GENÉRICOS[1]

Bienvenidos al infierno de los commodities (bienes no diferenciados o genéricos), donde su producto es igual a todos los demás, sus márgenes de utilidad son bajos y el precio es el único medio de diferenciación verdadero que importa a los clientes. Si este escenario suena inverosímil, no lo es. Muchas empresas en la actualidad se encuentran en esta difícil situación. Los commodities son la maldición de los mercados maduros, ya que los productos carecen de medios de diferenciación reales y los clientes perciben que todos los productos en competencia ofrecen prácticamente los mismos beneficios. Cuando los consumidores perciben los productos en competencia como commodities, el precio es lo único que importa.

Los *commodities* son una consecuencia de las industrias maduras, donde la desaceleración de la innovación, la gran variedad de productos, el exceso de oferta y los consumidores conservadores reducen las ganancias al mínimo. Como las empresas mantienen pocas diferencias competitivas, no tienen la capacidad para incrementar los márgenes de utilidad. También deben gastar mucho en promoción para atraer a nuevos clientes. Esta situación hace que sean más vulnerables a la entrada de nuevos competidores. Considere la industria de las aerolíneas. A pesar de algunas pequeñas diferencias, la mayoría de los viajeros aéreos ve todas las aerolíneas semejantes. Todas transportan a los pasajeros del punto *A* al punto *B* mientras ofrecen los mismos servicios básicos al cliente. Esto hace que el precio sea la fuerza impulsora en la toma de decisiones del consumidor y permite que empresas de descuento como Southwest y JetBlue arrebaten los clientes a las aerolíneas tradicionales de servicio completo. Esta misma situación precaria existe en una amplia gama de industrias, incluido el servicio telefónico, los hoteles, los productos empacados, los automóviles, los electrodomésticos y las ventas al detalle (al menudeo).

Como se podría esperar, los líderes en precios bajos pueden tener muy buenos resultados en el infierno de los commodities. Por ejemplo, Southwest fue rentable por más de 33 años hasta que se produjo la recesión económica en 2008. Walmart y Dell son campeones en navegar por su ruta a través del estatus de commodity. Sin embargo, otras empresas evitan este estatus por medio de la táctica de marketing más básica: el *branding* (construcción o creación de marca). Aquí las empresas se liberan del estatus de commodity al desarrollar una posición de marca distintiva que los separe, a ellos y a sus productos, de la competencia. Los nombres que vienen a la mente son Apple, Best Buy, Coca-Cola y Chick-fil-A. Al ofrecer a los consumidores razones poderosas para comprar sus productos, el *branding* permite a las empresas incrementar sus márgenes de utilidad.

Por ejemplo, Starbucks vende uno de los productos menos diferenciados y ampliamente disponibles de todos los tiempos: el café. Sin embargo, el presidente del consejo de Starbucks, Howard Schultz, no acepta que su empresa está en el negocio del café. En vez de eso, la ve como un "tercer lugar" dónde pasar el tiempo (con la casa y el trabajo como números 1 y 2, respectivamente). Con esta mentalidad, Starbucks ofrece a sus clientes mucho más que café: acceso inalámbrico a Internet, música, comida y relajamiento. La marca Starbucks tuvo una trayectoria de crecimiento increíble hasta que sucedieron dos situaciones: otras empresas (McDonald's, entre las más destacadas) comenzaron a vender buen café y se desató la recesión económica. Estos temas, combinados con el hecho de que la empresa creció con demasiada rapidez, comenzaron a diluir la experiencia Starbucks y a volverla más como un commodity. En la actualidad, Starbucks usa, una vez más, el *branding* para enfocarse en el valor mediante la promoción de la marca, el lanzamiento de un combo de desayuno de $3.95 y la presentación de *Via*, un nuevo café instantáneo. Schultz espera que estas tácticas revigoricen el aura de marca de la empresa.

Salir del infierno de los commodities no es una tarea fácil. Para hacerlo, las empresas deben dar a los clientes una razón poderosa para comprar sus productos en lugar de los de la competencia. Finalmente, ganar el juego de los commodities significa por completo innovación. Considere la lista de *BusinessWeek* 2009 de las 10 empresas más innovadoras del mundo (en orden): Apple, Google, Toyota, Microsoft, Nintendo, IBM, Hewlett-Packard, Research in Motion, Nokia y Walmart. Cada una ofrece productos innovadores, procesos o experiencias que se diferencian de la competencia; pero cada una compite en industrias maduras conocidas por los commodities. Estas empresas demuestran que la innovación y una adecuada estrategia de marketing son los antídotos para el infierno de los commodities.

Los desafíos y las oportunidades de marketing en la economía actual

Las ideas tradicionales acerca de la estrategia de marketing comenzaron a cambiar a mediados de la década de 1990. Los avances en la tecnología de cómputo, comunicación y tecnología de información cambiaron para siempre el mundo y las formas en que las empresas llegan a los clientes potenciales. El colapso de la burbuja de las empresas *punto com* a finales de dicha década fue seguido por el colapso histórico de la economía mundial en 2008. Las grandes empresas proveedoras de energía del pasado se han debilitado y han perdido relevancia en una economía marcada por cambios constantes y por el escepticismo del consumidor. Considere los siguientes cambios fundamentales en la práctica del marketing y los negocios, así como en nuestro comportamiento personal de compra.

- **El poder se desplazó hacia el cliente** Tal vez el tema más importante durante las dos últimas décadas es el desplazamiento del poder de las empresas a los consumidores. En lugar de que las empresas tengan la capacidad de influir en los clientes por medio de la tecnología, los clientes con frecuencia manipulan a las empresas debido a su acceso a la información, la capacidad de compra comparada y el control que tienen sobre el gasto. Los clientes en lo individual y los clientes de negocios o industriales pueden comparar los precios y las especificaciones del producto en cuestión de minutos. En muchos casos, tienen la capacidad de establecer sus precios, como comprar boletos de aerolíneas en Priceline.com. Además, ahora pueden interaccionar entre ellos, ya que las empresas, como eBay y Amazon, les permiten compartir sus opiniones sobre la calidad del producto y la confiabilidad del proveedor. Mientras el poder continúa su desplazamiento hacia el cliente, las empresas tienen pocas opciones, además de asegurarse de que sus productos son únicos y de alta calidad, con lo cual dan a los clientes una razón para comprarlos y mantener su lealtad.
- **Incremento masivo en la selección del producto** La variedad y surtido de los bienes y servicios que se venden por Internet y en las tiendas físicas tradicionales son sorprendentes. Tan sólo en las tiendas de abarrotes los clientes enfrentan incontables opciones en los pasillos de cereales y bebidas. El crecimiento de las ventas en línea ahora les permite comprar un automóvil en CarsDirect.com; obsequios exóticos hechos a mano en Mojo Tree (http://mojotree.co.uk) o una caja de su vino favorito en Wine.com. La mayor eficiencia de transacción (por ejemplo, el acceso 24/7, entregas en la casa u oficina) permite a los clientes satisfacer sus necesidades con mayor facilidad y más cómodamente que nunca. Más aún, las amplias cantidades de información disponible en línea han cambiado la forma en que nos comunicamos, leemos las noticias y nos entretenemos. Los clientes ahora pueden hacer que las noticias se les entreguen en forma automática por medio de envíos RSS (really simple syndication) de cientos de fuentes. Este incremento radical en la selección del producto y la disponibilidad ha expuesto a las empresas a invasiones de competidores en cada esquina del mundo.
- **Fragmentación del público y de los medios de comunicación** Los cambios en el uso de los medios de comunicación y la disponibilidad de los nuevos establecimientos de medios han forzado a las empresas a repensar la forma en que se comunican con los clientes potenciales. Desde la llegada de la televisión por cable en la década de 1970, los públicos de los medios de comunicación masiva se han vuelto cada vez más fragmentados. Por ejemplo, la audiencia de la televisión cambió de las tres grandes estaciones (ABC, CBS y NBC) y comenzó a ver la programación de ESPN, HGTV, Nickelodeon y Discovery Channel. Cuando el crecimiento de Internet, radio satelital y comunicaciones móviles se agrega a esta mezcla, se vuelve cada vez más difícil


©Dreamstime

Los consumidores tienen acceso a una selección sin precedente de bienes y servicios en la economía actual.

para las empresas llegar a un verdadero público masivo. Las audiencias de medios se han fragmentado debido a: 1) el número total de opciones de medios disponibles en la actualidad, y 2) el tiempo limitado disponible para dedicarlo a cualquier medio. En la actualidad los clientes obtienen cada vez más información y noticias de Facebook y Twitter que de *The New York Times* o CBS. Pasan una gran cantidad de tiempo en la red e interaccionando mediante dispositivos electrónicos móviles, más tiempo del que emplean en leer revistas o ver televisión. Como se muestra en la figura 1.1, el uso de los medios de comunicación tradicionales va en declive, mientras que el de los medios no tradicionales, como las redes sociales, los podcasts y los medios móviles va en aumento. Sin embargo, a pesar del desafío actual de llegar a los públicos masivos, la fragmentación de los medios tiene una gran ventaja: es más fácil llegar a audiencias pequeñas, altamente enfocadas, que son más receptivas a los mensajes de marketing específicos.

- **Cambio en las propuestas de valor** Aún antes de que comenzara la "gran recesión" en 2008, los consumidores y los compradores empresariales ya enfrentaban un incremento en los cos-

FIGURA 1.1

CAMBIO EN EL USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LOS USUARIOS ESTADOUNIDENSES DE INTERNET, 2006-2008

	Cambio porcentual
Cadenas de noticias de televisión	–8.5
Noticias de televisión locales	–16.2
Cadenas de noticias por cable	4.3
Sitios web de noticias de televisión por cable	–18.4
Boletines de noticias por correo electrónico	5
Programas de radio	–13.9
Periódicos nacionales	0
Periódicos locales	–8.7
Revistas del consumidor	–21.7
Sugerencias de compañeros de trabajo	30.4
Sitios de redes sociales	52.9
Sitios web de empresas	18.2
Sitios web de compras	105.9
Blogs	84.6
Podcasts	40
Envíos de noticias por RSS	40
Medios móviles	20

Fuente. Ketchum y USC Annenberg Strategic Public Relations Center, "Media Myths and Realities: 2008 Media Usage Survey", 20 de enero de 2009.

tos de energía, gasolina, alimentos y otros artículos esenciales. Luego, conforme se debilitó la economía, los compradores se vieron forzados a "apretarse el cinturón" y a buscar otras formas de reducir los gastos. Esta tendencia comenzó en realidad después del colapso de las empresas punto com, cuando los consumidores vieron por primera vez que podían evadir a algunos tipos de empresas y hacer las cosas por ellos mismos. Por ejemplo, las agencias de viajes y de bienes raíces han sido fuertemente afectadas por el comercio electrónico. Numerosos clientes ahora consultan Travelocity y Expedia en lugar de acudir con agencias de viajes para obtener asistencia en la reservación de boletos de aerolíneas, cruceros o estancias en hotel. Un cambio similar ha sucedido en la industria de los bienes raíces, ya que los compradores están moviendo su búsqueda de casa en línea, mientras que los vendedores cada vez más toman la ruta de "venta del propietario". En consecuencia, muchas empresas aprendieron una severa lección: en situaciones donde los clientes ven los bienes y servicios como genéricos, cambiarán a la alternativa menos costosa y más cómoda. En la actualidad, muchos de estos mismos consumidores enfrentan reducciones de sueldo o la pérdida de sus empleos, además de costos más altos. Estas y otras dificultades económicas han forzado a los consumidores y compradores empresariales a repensar las propuestas de valor y a enfocarse en la importancia de los clientes conservadores. Los efectos sobre las empresas han sido sorprendentes. Por ejemplo, Circuit City cerró sus puertas en 2009 en vista de un mercado saturado de commodities y una fuerte competencia de Best Buy, Amazon y otros comercializadores en línea. Los consumidores se alejaron de Circuit City porque podían encontrar precios más bajos en línea o un mejor servicio en Best Buy. Simplemente no había una razón apremiante para que la empresa continuara su existencia. Una crisis económica similar sucede en el segmento minorista de libros. Por ejemplo, Borders ha enfrentado una fuerte competencia de Barnes & Noble, Amazon, Walmart y Target. De igual manera, la introducción del Kindle de Amazon y el Nook de Barnes & Noble (ambos lectores de libros electrónicos inalámbricos) establece la etapa de una mayor crisis en las ventas y la impresión de libros. Como éstos se han convertido en commodities, los consumidores por lo general buscan los precios más bajos, más que los beneficios adicionales que ofrecen las librerías tradicionales. Los lectores de libros electrónicos agregan a eso el ahorro de espacio y papel. Esta es la esencia de la austeridad: los clientes buscan formas de reducir el gasto en las partes innecesarias de su vida.

- **Cambio en los patrones de demanda** En algunos casos los cambios en la tecnología han modificado la demanda de los clientes de ciertas categorías de productos. Las noticias son un ejemplo muy conocido: los periódicos tradicionales lentamente desaparecen mientras que las noticias en línea y móviles continúan su crecimiento. Ahora muchas empresas de periódicos han cerrado y otras están al borde de la quiebra, mientras que otras han recortado la publicación a sólo unos días por semana.[2] Otro ejemplo es el crecimiento explosivo en la distribución digital de música y videos. El éxito del iPod de Apple y de iTunes, YouTube y Netflix, junto con la integración continua de la televisión y las computadoras ha cambiado en forma sorprendente la demanda de las industrias de grabación y de cine. Los estudios de Hollywood están lidiando con una baja demanda en los cines y una reducción de la popularidad de los DVD, mientras los clientes buscan cada vez más opciones de películas en línea o algunas otras formas de entretenimiento con juegos de video. Más aún, Blockbuster Video enfrenta un futuro incierto después de una pérdida de 374 millones de dólares y una disminución de 26% en las rentas por correo en 2008.[3]

- **Privacidad, seguridad y preocupaciones éticas** Los cambios en la tecnología han hecho a nuestra sociedad mucho más abierta que en el pasado. Como resultado, estos cambios han forzado a las empresas a abordar preocupaciones reales acerca de la seguridad y la privacidad tanto en línea como en los negocios tradicionales. Las empresas siempre han recolectado información rutinaria acerca de sus clientes. Ahora éstos están mucho más sintonizados con estos esfuerzos y los propósitos para los cuales se usará la información. Aunque los clientes aprecian la comodidad del comercio electrónico, quieren la seguridad de que su información está a salvo y permanecerá confidencial. Las preocupaciones por la privacidad en línea y la seguridad son especialmente agudas con respecto a empresas controversiales (como casinos o pornografía) y en relación con los niños. Por ejemplo, muchas empresas bien conocidas y respetadas, como Mrs. Fields (galletas), Sony BMG y Hershey Foods, han sido multadas por violar las normas de la Ley de protección a la privacidad infantil en línea (Children's Online Privacy Protection Act, COPPA).[4] Sony acordó pagar un millón de dólares por recabar información de chicos menores de 13 años de edad sin autorización de sus padres. En la figura 1.2 se proporciona una descripción general de esta ley y sus normas.
- **Jurisdicción poco clara** Cuando una empresa realiza negocios en más de un país (como es el caso de muchas empresas basadas en Internet), con frecuencia enfrenta el dilema en relación con los diferentes sistemas jurídicos. En la actualidad esta diferencia es especialmente relevante

FIGURA 1.2

LEY DE PROTECCIÓN A LA PRIVACIDAD INFANTIL EN LÍNEA (COPPA)

La Ley de protección a la privacidad infantil en línea (COPPA, por sus siglas en inglés) aplica a los operadores comerciales de sitios web y servicios en línea que intentan recabar información personal de los menores de 13 años. La ley explica qué se debe incluir en la política de privacidad de la empresa, cuándo y cómo buscar consentimiento verificable de un padre o tutor y las responsabilidades de la empresa para proteger la privacidad y la seguridad de los menores. Las empresas no pueden evadir las previsiones de la ley afirmando que los niños de menos de 13 años no pueden visitar sus sitios ni hacer que su información sea opcional o preguntar la edad del visitante.

Al implementar las previsiones de la COPPA, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos emitió el Reglamento de protección a la privacidad infantil en línea, que está diseñado para conferir a los padres el control sobre la información que se recolecta de sus hijos. El reglamento requiere a un operador de sitio web que:

- Publique una descripción de su política de privacidad en la página principal del sitio y de alguna otra área donde se recabe la información personal.
- Proporcione un aviso a los padres acerca de las prácticas de recolección de información del sitio. Esta revelación completa debe describir: 1) el tipo de información que se recolecta; 2) por qué se recolecta; 3) cómo se usará y almacenará la información; 4) si la información será revelada a terceros, y 5) los derechos de los padres en relación con el contenido y el uso de la información.
- Obtenga consentimiento verificable de los padres para la recolección y uso de la información personal de un niño para uso interno. El operador también debe dar a los padres la oportunidad de elegir no revelar esta información a terceros.
- Dé acceso a los padres a la información de su hijo, así como el derecho y los medios para revisar o eliminar esta información y brindarles la opción de no participar en una recolección o uso de información futuros.
- No requiera que los niños proporcionen más información de la que es razonablemente necesaria para participar en una actividad. No se les puede requerir que proporcionen información como condición de participación.
- Mantenga la seguridad, confidencialidad e integridad de toda la información personal recabada de los niños.

Fuente. United States Federal Trade Commission, Kidz Privacy (http://www.ftc.gov/coppa/).

para las empresas que hacen negocios en Estados Unidos y China. Por ejemplo, Google enfrenta una situación difícil al tratar con las demandas de censura del gobierno chino. Aunque Google es una empresa estadounidense, debe cumplir con la solicitud china de operar un servicio de búsqueda completamente separado que censure la información que el gobierno del país oriental considere delicada.[5] Hacer negocios en China también es un tema relacionado con la protección de los derechos de propiedad intelectual, donde las leyes nacionales no ofrecen las mismas protecciones que en Estados Unidos.[6] Por ejemplo, los fabricantes estadounidenses de software perdieron un estimado de 14 000 millones de dólares en ventas en 2007 frente a la piratería en China y otros países asiáticos.[7]

Otra cuestión legal importante tiene que ver con el cobro del impuesto sobre ventas para transacciones en línea. En los primeros días del comercio electrónico la mayoría de las empresas en línea no cobró los impuestos sobre ventas para transacciones en esta modalidad, lo que les dio una gran ventaja sobre las empresas con tiendas tradicionales. De hecho, una decisión de la Corte Suprema de Justicia de Estados Unidos exoneró en 1992 a los minoristas de cobrar impuestos sobre ventas en los estados donde no tuvieran presencia física. Los estados reclamaron que estaban perdiendo millones en ingresos fiscales cada año, ya que tenían una organización pobre para montar un esfuerzo de cobro. En 2003, los principales minoristas (como Walmart, Target y Toys "R" Us), en un acuerdo con un consorcio de 38 estados y el distrito de Columbia, acordaron cobrar los impuestos sobre ventas en línea.[8] Sin embargo, muchos comercializadores electrónicos no los cobran. En la actualidad, con las arcas de la mayoría de los estados dando traspiés por el colapso económico, éstos buscan formas de aplicar el cargo de los impuestos sobre ventas para transacciones por Internet. En 2008, Nueva York expandió sus leyes de presencia física para cubrir a los minoristas en línea. Se espera que muchos estados sigan el ejemplo.[9]

Aunque el efecto completo de estos desafíos no se reconocerá durante algún tiempo, las circunstancias han forzado a las empresas a moverse hacia adelante al ajustar sus actividades de marketing en los niveles estratégicos y tácticos. Mientras revisamos los principales conceptos y actividades de marketing en este capítulo, observaremos cómo los desafíos de la actualidad han afectado la planeación estratégica en estas áreas.

Conceptos básicos de marketing

Marketing es muchas cosas diferentes. Numerosas personas, en especial las que no están empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo. La principal organización comercial de la disciplina, la American Marketing Association (AMA), cambió la definición del término en 2005. De 1985 hasta 2005, la AMA lo definió de la siguiente forma:

> *Marketing es el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.*[10]

En 2005, la AMA cambió la definición del concepto para reflejar mejor las realidades de competir en el mercado actual:

> *Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.*[11]

Observe que los cambios en la definición no son superficiales. La nueva concepción enfatiza dos factores críticos de éxito en el marketing de la actualidad: el valor y las relaciones con los clientes. La noción del valor reconoce que la satisfacción de los clientes puede derivarse de muchos aspectos de la oferta total del producto, no sólo de tener acceso a productos de alta calidad a un precio bajo. Las relaciones con los clientes (que crecen y prosperan sobre un valor excepcional) son una necesidad absoluta en el estatus impulsado por los productos de consumo de muchos mercados de productos. Aunque la anterior definición de marketing tenía un enfoque decididamente transaccional, la nueva destaca las relaciones a largo plazo que proporcionan valor tanto para los clientes como para la empresa.

Una forma final de pensar el marketing se relaciona con la satisfacción de las necesidades humanas y sociales. Este punto de vista amplio lo vincula con nuestro estándar de vida, no sólo en términos de un consumo mejorado y prosperidad, sino también del bienestar de la sociedad. Mediante las actividades de marketing los consumidores pueden comprar automóviles de Corea del Sur y vinos de Sudáfrica, y las organizaciones pueden obtener una utilidad aceptable, lo que tiene felices a los empleados y a los accionistas. Sin embargo, el marketing también debe asumir la responsabilidad por cualquier efecto negativo que pueda generar. Este punto de vista demanda que las empresas consideren las implicaciones sociales y éticas de sus acciones y si practican una buena ciudadanía al retribuir a sus comunidades. Como se ejemplifica en el caso de New Belgium Brewing al final del libro, las empresas pueden satisfacer en forma exitosa las necesidades humanas y sociales por medio de un marketing y prácticas de negocios socialmente responsables.

Demos un vistazo más cercano a varios conceptos básicos de marketing. Como se verá, los cambios continuos en la economía actual han alterado para siempre nuestra forma de pensar acerca de estos aspectos básicos.

¿Qué es un mercado?

En su nivel más básico, un *mercado* es un conjunto de compradores y vendedores. Tendemos a pensar en un mercado como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden ser satisfechas por un producto en particular. Por ejemplo, el mercado de la vivienda es un conjunto de compradores y vendedores de bienes raíces residenciales, mientras que el mercado automotriz incluye a compradores y vendedores de transporte vehicular. Las empresas o los vendedores tienden a usar la palabra *mercado* para describir sólo a los compradores. Este entendimiento básico no ha cambiado en mucho tiempo. Sin embargo, lo que ha cambiado no es tanto el "qué" sino el "dónde" de un mercado; es decir, la ubicación de compradores y vendedores. Tanto en los mercados de consumo (por ejemplo, viviendas y automóviles) como en los de negocios (por ejemplo, refacciones y materias primas), la respuesta a la pregunta "dónde" se vuelve cada vez más "en cualquier parte", ya que los mercados se definen cada vez menos por la geografía.

Hasta hace poco las empresas consideraban un mercado como una ubicación física (*market place*) donde los compradores y vendedores se reúnen para realizar transacciones. Aunque esos lugares (por ejemplo, tiendas de abarrotes, centros comerciales y mercados sobre ruedas) aún existen, la tecnología está presente en algunos de los mercados de más rápido crecimiento. El término *mercado virtual* (*market space*) ha sido acuñado para describir estos negocios electrónicos desligados del tiempo y del espacio.[12] En un mercado virtual se intercambian productos, servicios e información por medio de las redes de cómputo. Algunos de los más grandes, como Amazon, eBay y Monster, ahora son nombres comunes. De hecho, Amazon se ha convertido en el equivalente del mercado virtual de un centro comercial, ya que la empresa ahora vende calzado, ropa, joyería, artículos de belleza y deportes, además de sus ofertas tradicionales de libros y electrónica. Los mercados virtuales también existen en el ámbito de negocio a negocio. El cambio de los mercados con ubicación física a los mercados virtuales tiene ramificaciones significativas para los mercadólogos. El hecho de que los clientes pueden comprar, colocar pedidos e intercambiar información 24/7 (24 horas, 7 días de la semana) significa que estas empresas deben ser capaces de operar en ese mismo marco temporal. En efecto, los operadores del mercado virtual nunca toman un descanso en el tiempo de cierre: nunca cierran. También significa que pierden cierto control sobre la información que se difunde acerca de su empresa o productos. Por medio de blogs, foros de discusión o incluso de Twitter, los clientes pueden intercambiar información acerca de un mercado virtual fuera del espacio del mercado mismo. Más aún, la sustitución de la tecnología para la interacción humana puede ser tanto una bendición como una maldición. Algunos mercados virtuales, como CarsDirect, son exitosos porque eliminan la molestia de tratar con otro ser humano en el proceso de compra. Sin embargo, muchos clientes han sido lentos en adoptarlos porque estos centros carecen del elemento humano. En estos casos, el diseño y la implementación de la experiencia en línea es un desafío serio para los operadores en el mercado virtual. Por último, la riqueza de la información disponible a través de los mercados virtuales no sólo hace que los clientes sean más educados que nunca antes, sino que también les otorga mayor poder para la comparación en las compras y en la negociación de precios.

Otro cambio interesante relacionado con los mercados es la llegada de los metamercados y los metamediarios. Un *metamercado* es un conjunto de bienes y servicios cercanamente relacionados que se centra en torno a una actividad de consumo específica. Un *metamediario* proporciona un solo punto de acceso donde los compradores pueden localizar y contactar a muchos vendedores diferentes en el metamercado.[13] Por ejemplo, suponga que usted está comprometido para casarse. ¿Cuántas decisiones de compra tendrán que tomar usted y su pareja en los próximos meses? ¿Cuántos anuncios de periódico, sitios web y revistas explorarán? Aunque las empresas y las decisiones son diversas, todas convergen en el tema individual de planeación de bodas. Este es el principio impulsor detrás de un metamercado. La figura 1.3 muestra ejemplos de metamercados y metamediarios comunes. Aunque los clientes no usan estos términos, comprenden por completo el concepto de encontrar información y soluciones en un lugar. Por ejemplo, iVillage (http://www.ivillage.com) se ha convertido en el metamediario preeminente de Internet en relación con temas de mujeres. Una de sus secciones más conocidas trata sobre el embarazo y el cuidado de los hijos, y se ha convertido en la primera parada para muchos padres ansiosos que necesitan consejo. Los metamediarios como iVillage satisfacen una necesidad vital al ofrecer un acceso rápido y la oferta de una amplia variedad de información, bienes y servicios en una sola parada.

FIGURA 1.3

METAMERCADOS Y PARTICIPANTES COMUNES

	Metamercados		
	Automotriz	**Vivienda**	**Cuidado de los hijos**
Metamediarios	http://www.edmunds.com http://autos.msn.com http://www.carsdirect.com http://www.kbb.com	http://www.realtor.com http://realestate.msn.com http://www.bhg.com	http://parenting.ivillage.com http://www.parenting.com
Participantes en el metamercado	Compradores Fabricantes Concesionarios automotrices Bancos Uniones de crédito Servicios de informes de crédito Compañías de seguros Servicios de evaluación Revistas Programas de televisión Refacciones/ accesorios del mercado posterior Servicios de reparación Compañías de renta de automóviles Casas de subasta	Propietarios de vivienda Constructores Agentes de bienes raíces Compañías de hipotecas Compañías de seguros Inspectores y evaluadores de vivienda Servicios de control de plagas Revistas Programas de televisión Minoristas	Padres Médicos Minoristas Fabricantes de productos para bebé Compañías de seguros Compañías de planeación financiera Proveedores educativos Fabricantes de juguetes Programas de televisión Películas

¿Qué es un intercambio?

Nuestras ideas acerca de un intercambio, cercanamente relacionadas con el concepto de mercado, han cambiado en los años recientes. Por tradición, un *intercambio* se define como el proceso de obtener de alguien algo de valor al ofrecerle algo a cambio; esto por lo general conlleva obtener productos por dinero. Para que ocurra un intercambio, se deben cumplir las siguientes cinco condiciones.

1. **Debe haber por lo menos dos partes en el intercambio.** Aunque éste siempre ha sido el caso, el proceso de intercambio en la actualidad puede incluir potencialmente un número ilimitado de participantes. Las subastas en línea proporcionan un buen ejemplo. Los clientes que ofrecen un artículo en eBay pueden ser uno de muchos participantes en el proceso de intercambio. Cada participante cambia el proceso para los demás, así como el resultado final para el oferente ganador. Algunas subastas incluyen múltiples cantidades de un artículo, así que existe la posibilidad de múltiples transacciones dentro de un solo proceso de subasta.
2. **Cada parte tiene algo de valor que ofrecer a la otra parte.** El intercambio sería posible, pero no muy probable sin este requerimiento básico. Internet nos ha expuesto a una amplia gama de bienes y servicios que antes no sabíamos que existieran. Hoy no sólo podemos comprar un aparato de televisión o de música de una empresa local, sino que también tenemos acceso a cientos de empresas en línea. Más aún, la capacidad de comprar productos y la comparación de precios permiten a los clientes buscar el mejor valor.

3. **Cada parte debe ser capaz de comunicar y efectuar la entrega.** Las ventajas de la infraestructura de comunicación y distribución de la actualidad son sorprendentes. Podemos encontrar y tener comunicación con socios de intercambio comercial en cualquier parte y momento por medio del teléfono, computadoras, televisión interactiva y teléfonos inteligentes. También podemos realizar transacciones cercanas en tiempo real, con la entrega de los artículos intercambiados en cuestión de horas, de ser necesario. Por ejemplo, usted puede enviar un mensaje de texto a Pizza Hut en su trayecto del trabajo a la casa.
4. **Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar el intercambio.** En el mundo en línea, esta condición de intercambio se vuelve un poco más complicada. Los clientes se han acostumbrado a la facilidad con la que pueden devolver los artículos a los comercializadores locales. Las políticas de una devolución fácil están entre las principales fortalezas de las empresas físicas tradicionales. Regresar los artículos es más difícil con las transacciones en línea. En algunos casos no se permite la capacidad de rechazar un intercambio. Ordenar boletos de aerolínea en Priceline.com y ganar una oferta en un artículo en eBay son acciones que obligan por contrato al cliente. En otras palabras, una vez que el proceso de compra real ha comenzado, el cliente no es libre de rechazar el intercambio.
5. **Cada parte cree que es deseable efectuar un intercambio con la otra parte.** Los clientes por lo general tienen una gran cantidad de información o incluso una historia con los comercializadores tradicionales. En un intercambio en línea, a menudo no saben nada acerca de la otra parte. Para ayudar a resolver este tema, varias empresas se han ofrecido a proporcionar evaluaciones y opiniones acerca de las empresas en línea. Sitios como BizRate.com, así como Epinions.com, no sólo proporcionan estas evaluaciones, sino también evaluaciones de los productos, y sirven como portales de compra. eBay y Amazon van un paso adelante al permitir a los compradores y vendedores evaluarse entre sí. Esto proporciona a ambas partes del proceso de intercambio cierta seguridad de que existen individuos u organizaciones respetables en el otro lado de la transacción.

El resultado neto es que el intercambio se ha vuelto demasiado fácil en la economía actual. Las oportunidades para realizarlo nos bombardean prácticamente en todos los lugares a los que acudimos. Los clientes incluso no tienen que molestarse en proporcionar tarjetas de crédito o llenar formas para información de envío. La mayoría de las empresas en línea recordará esta información por nosotros si se lo autorizamos. Por ejemplo, la característica de 1-Click de Amazon permite a los clientes comprar productos con un solo clic del mouse.[14] La facilidad con la que puede ocurrir un intercambio en la actualidad presenta un problema en cuanto a que los individuos que no tienen la autoridad para el intercambio también pueden completar las transacciones. Esto es especialmente verdadero para los compradores menores de edad.

¿Qué es un producto?

No debe ser una sorpresa que el enfoque primario de marketing sea el cliente y la forma en que la organización puede diseñar y entregar productos que satisfacen sus necesidades. Las organizaciones crean básicamente todas las actividades de marketing como un medio para este fin; esto incluye el diseño del producto, la fijación de precios, la promoción y la distribución. En resumen, una organización no tendría razón de existir sin clientes y un producto que ofrecerles.

Pero ¿qué es exactamente un producto? Una definición muy simple es que un *producto* es algo que puede adquirirse por medio del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Esta definición permite clasificar un amplio número de "cosas" como productos.[15]

- **Bienes** Son artículos tangibles que van desde comida enlatada hasta aviones de combate, desde *souvenirs* de deportes hasta ropa usada. El marketing de los productos tangibles es sin duda una de las actividades de negocios más ampliamente reconocibles en el mundo.
- **Servicios** Son productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia las personas o sus posesiones. Los bancos, hospitales, abogados, empresas de mensajería, aerolíneas, hoteles, técnicos de reparación, niñeras, amas de llaves, consultores, choferes de taxi, todos ofrecen servicios. Los servicios, más que los bienes tangibles, dominan las economías modernas, como la estadounidense.
- **Ideas** Éstas incluyen plataformas o temas dirigidos a promover un beneficio para el cliente. Los ejemplos abarcan organizaciones relacionadas con una causa o con la caridad, como la Cruz Roja, la Sociedad Estadounidense contra el Cáncer (American Cancer Society), Madres contra Conductores Ebrios (Mothers Against Drunk Drivers) o la campaña en contra del cigarro de la American Legacy Foundation.[16]
- **Información** Las empresas de información incluyen sitios web, editores de revistas y libros, escuelas y universidades, firmas de investigación, iglesias y organizaciones de caridad. En la era digital, la producción y la distribución de la información se ha convertido en una parte vital de nuestra economía.
- **Productos digitales** Estos productos, como software, música y películas están entre los más rentables en nuestra economía. Los avances en la tecnología también han causado estragos en estas industrias, porque los piratas informáticos pueden copiar y redistribuir con facilidad los productos digitales y violar la ley de derechos de autor. Los productos digitales son interesantes porque los productores del contenido otorgan a los clientes una licencia para usarlos, más que una propiedad directa.
- **Personas** La promoción individual de las personas, como atletas o celebridades, es un enorme negocio en todo el mundo. El intercambio y la negociación de deportistas profesionales se realiza en un sistema complejo de reclutamiento, contratos y agentes libres. Otras profesiones, como políticos, actores, oradores profesionales y reporteros de noticias también participan en el marketing de personas.
- **Lugares** Cuando pensamos en el marketing de un lugar, por lo general imaginamos destinos vacacionales como Roma u Orlando. Sin embargo, el marketing de lugares es bastante diverso. Todas las ciudades, los estados y los países se promueven ante los turistas, empresas y residentes potenciales. Por ejemplo, el estado de Alabama ha tenido muy buenos resultados para atraer inversión directa de las empresas extranjeras. Durante los últimos 20 años ha conseguido plantas de ensamble de Mercedes, Honda y Hyundai, así como diferentes plantas de refacciones y empresas relacionadas. No es de sorprender que algunas personas piensen en Alabama como el nuevo Detroit.[17]
- **Experiencias y eventos** Las empresas pueden reunir una combinación de productos, servicios, ideas, información o personas para crear experiencias únicas o eventos individuales. Algunos buenos ejemplos incluyen parques temáticos, como Disney World y Universal Stu-

dios, eventos deportivos como los Olimpíadas o el Super Bowl, o representaciones musicales y escénicas como *El fantasma de la ópera* o un concierto de Madonna.

- **Propiedad real o financiera** El intercambio de acciones, bonos y bienes raíces, antes comercializados completamente en forma física por medio de agentes de bienes raíces y compañías de inversión, ahora ocurre cada vez más frecuentemente en línea. Por ejemplo, Realtor.com es el servicio de listado de bienes raíces más grande de Estados Unidos, con más de 2.5 millones de listados resultados por búsqueda. De igual manera, Schwab.com es la correduría en línea más grande y mejor calificada del mundo.
- **Organizaciones** Prácticamente todas las organizaciones se esfuerzan por crear imágenes favorables ante el público; no sólo para incrementar las ventas o las búsquedas, sino también para generar buena voluntad en los clientes. En este sentido, General Electric no es diferente de United Way: ambas empresas buscan mejorar su imagen con el fin de atraer a más personas (clientes y voluntarios) y dinero (ventas, utilidades y donaciones).

Debemos señalar que los productos en esta lista no son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, las empresas que venden productos tangibles casi siempre venden servicios para complementar sus ofertas y viceversa. Las organizaciones de caridad en forma simultánea se comercializan a sí mismas, sus ideas y la información que proporcionan. Por último, los eventos especiales, como Daytona 500, combinan personas (pilotos), un lugar (Daytona), un evento (la carrera), las organizaciones (patrocinadores) y los productos (*souvenirs*) a efecto de crear una experiencia única y memorable para los aficionados a las carreras.

Con objeto de satisfacer de manera eficaz las necesidades de sus clientes y lograr los objetivos organizacionales, los mercadólogos deben ser astutos para crear productos y combinarlos en formas que los hagan únicos frente a otras ofertas. La decisión de un cliente de comprar un producto o grupo de productos frente a otros es principalmente una función de qué tan bien satisfará esa elección sus necesidades y deseos como cliente. Los economistas usan el término *utilidad* para describir la capacidad de un producto de satisfacer los deseos de los clientes. Éstos buscan intercambios con empresas que ofrecen productos con altos estándares en uno o más de los siguientes cinco tipos de utilidad.

- **Utilidad de forma** Los productos altos en utilidad de forma tienen atributos o características que los diferencian de la competencia. Con frecuencia estas diferencias resultan del uso de materia prima, ingredientes o componentes de alta calidad o del uso de procesos de producción altamente eficientes. Por ejemplo, Ruth's Chris Steakhouse, considerado por muchos como uno de los principales restaurantes de Estados Unidos, proporciona una forma más alta de utilidad que otras cadenas nacionales debido a la calidad de la carne que utiliza. Papa John's Pizza incluso enfatiza la utilidad de forma en su eslogan "Mejores ingredientes. Mejor Pizza". En muchas categorías de productos, las líneas de productos de precio más alto ofrecen más utilidad de forma porque tienen más características o más funciones y accesorios. Los automóviles son un buen ejemplo.
- **Utilidad de tiempo** Los productos altos en utilidad de tiempo están disponibles cuando los clientes los requieren. Por lo general, esto significa que están a la mano ahora, y no más tarde. Las tiendas de abarrotes, los restaurantes y otros minoristas que están abiertos las 24 horas proporcionan una utilidad de tiempo excepcional. Con frecuencia, los restaurantes más exitosos alrededor de los campus universitarios son los que están abiertos 24/7. Muchos clientes también están dispuestos a pagar más por productos disponibles en un marco de tiempo más

breve (como entrega al día siguiente por medio de FedEx) o por productos disponibles en los tiempos más cómodos (como los vuelos de aerolíneas a media mañana).

- **Utilidad de lugar** Los productos altos en utilidad de lugar están disponibles donde los clientes los quieren, que por lo general es donde se encuentren en ese momento (como una entrega de abarrotes a domicilio) o donde el producto requiera estar (como entrega de un florista a un lugar de trabajo). La entrega a domicilio de cualquier cosa (en especial una pizza), las tiendas de autoservicio, las máquinas expendedoras y el comercio electrónico son ejemplos de una buena utilidad de lugar. Los productos altos en utilidad de tiempo y lugar son excepcionalmente valiosos para los clientes porque proporcionan mayor conveniencia.
- **Utilidad de posesión** Tiene que ver con la transferencia de la propiedad o título del comercializador al cliente. Los productos más altos en utilidad de posesión son más satisfactorios porque las empresas los hacen fáciles de adquirir. Éstas combinan servicios complementarios con los productos tangibles para incrementar la utilidad de posesión. Por ejemplo, las tiendas de muebles que ofrecen términos de crédito fácil y entrega a domicilio mejoran la utilidad de posesión de sus productos. De hecho, cualquier negocio que acepte tarjetas de crédito mejora este factor para los clientes que no manejan efectivo ni cheques. Los productos costosos, como una vivienda o una fábrica nueva, requieren acuerdos de financiamiento aceptables para completar el proceso de intercambio.
- **Utilidad psicológica** Los productos altos en esta utilidad entregan atributos de experiencia o psicológicos positivos que los clientes encuentran satisfactorios. Los eventos deportivos entran en esta categoría, en especial cuando la competencia se basa en una rivalidad intensa. La atmósfera, la energía y la emoción asociadas con estar en el juego pueden crear beneficios psicológicos para los clientes. Por el contrario, un producto podría ofrecer una utilidad psicológica excepcional porque carece de atributos de experiencia o psicológicos negativos. Por ejemplo, unas vacaciones en la playa o en las montañas ofrecen mayor utilidad psicológica a algunos clientes porque lo ven como menos estresante que unas vacaciones en Disney World.



Los eventos deportivos entregan una utilidad psicológica que va más allá de la competencia real.

La planeación estratégica y táctica de las actividades de marketing incluye los conceptos básicos importantes explorados en esta sección. Las empresas luchan por encontrar y llegar a los mercados apropiados para sus productos. En otros casos, el mercado es fácilmente accesible, pero el producto no es el adecuado o no ofrece a los clientes una razón poderosa para comprarlo. La capacidad de empatar mercados y productos en una forma que satisfaga a los clientes y los objetivos organizacionales es en verdad un arte y una ciencia. Hacerlo en un entorno de cambio infinito crea oportunidades y desafíos incluso para las organizaciones más fuertes y más respetadas. Como se describe en *Más allá de las páginas 1.2*, Walmart, P&G y Hulu han encontrado formas de mantener el marketing innovador durante los tiempos económicos difíciles.

Más allá de las páginas 1.2

CÓMO MANTENER LA INNOVACIÓN EN UNA ECONOMÍA COMPLICADA[18]

La innovación ha sido considerada desde hace mucho tiempo el líquido vital de las empresas, en especial en términos de crecimiento y nuevas oportunidades de mercado. Desafortunadamente, los problemas más recientes de nuestra economía han dificultado que las empresas mantengan el ritmo de la innovación de la que disfrutaron durante la década pasada. La razón es puramente financiera: es difícil ser innovador cuando se está forzado a reducir costos, despedir empleados, cerrar plantas y mantener el mercado en pie. Lo mismo es cierto para los consumidores, ya que han reducido gastos debido a la economía.

Aun así, algunas empresas se han encargado de mantener su creatividad e innovación incluso en una economía deprimida. Lo hacen al buscar las nuevas oportunidades que llegan con los patrones cambiantes de gasto de los clientes. Presentamos tres buenos ejemplos:

Walmart

Cuando los clientes tienen menos dinero para gastar, tratan de hacer que ese dinero rinda más. En el negocio de los abarrotes esto se traduce en ventas más fuertes para las marcas de tienda (etiquetas privadas o marca propia). Muchas de las marcas propias de Walmart son muy conocidas: Great Value, Sam's Choice, Faded Glory, HomeTrends, Ol' Roy y Equate. Para aprovechar mejor los patrones de compra cambiantes, Walmart decidió revigorizar Great Value, su marca propia de mayor venta. Con este fin, mejoró la calidad de aproximadamente 750 productos alimenticios, actualizó el logotipo de Great Value y rediseñó los empaques. Los analistas de la industria esperan que otros minoristas adopten la misma estrategia a medida que los clientes buscan las etiquetas privadas como forma de ahorrar dinero.

Procter & Gamble

Un resultado de la economía deprimida ha sido que los clientes dejan de comprar automóviles nuevos y en su lugar empiezan a cuidar mejor los que poseen. P&G decidió capitalizar esta tendencia al lanzar una cadena nacional de lavados de automóviles franquiciados bajo su marca Mr. Clean. Para comenzar, adquirió Carnett's, una pequeña cadena de lavado de automóviles. A continuación aprovechó los precios de bienes raíces más bajos a efecto de encontrar ubicaciones rentables y el desempleo creciente para encontrar empleados talentosos. Como la industria de lavado de automóviles no tiene una marca nacional dominante, P&G espera que sus unidades de Mr. Clean capten una buena porción de la industria de 35 000 millones de dólares. La próxima innovación para P&G: establecimientos de tintorería Tide.

Hulu

Cuando los clientes tienen menos dinero para gastar en esparcimiento, tienden a entretenerse más en casa. Hulu.com está perfectamente posicionado para aprovechar esta tendencia. Hulu, una joint venture (empresa conjunta) entre NBC y News Corp., es un servicio de videos en línea con publicidad relacionada que ofrece programación de televisión en horarios de máxima audiencia por medio de Internet. El crecimiento de Hulu proviene de la tendencia creciente a ver programas completos más por Internet que por televisión. Esto es especialmente frecuente entre la apreciada población de entre 18 y 44 años, una estadística que ha hecho murmurar a los anunciantes. Los usuarios de Hulu pasan un promedio de 256 minutos al mes viendo videos, cada uno con publicidad insertada de empresas convencionales como Best Buy, Bank of America y Nissan. En sólo dos años Hulu ha subido hasta al número cuatro entre los sitios web de video y genera más de 200 millones de dólares en ingresos. La empresa espera comenzar a generar utilidades en algunos años, cuando alcance una escala masiva y públicos más amplios.

(*Continúa*)

¿Qué nos enseñan estas tres empresas innovadoras? Primero, que las organizaciones pueden ser innovadoras en una economía deprimida. La clave es realizar investigación para seguir de cerca las preferencias cambiantes y el gasto de los clientes. Segundo, no es suficiente con hacer investigación. Una buena innovación debe estar sincronizada con precisión con el mercado. Tercero, para ser creativas, las empresas con frecuencia tienen que salir de sus zonas de confort. P&G es un excelente ejemplo. ¿Quién habría pensado que una empresa de productos empacados se convertiría en un proveedor de servicios?

El proceso de planear las actividades de marketing para alcanzar estos fines es el enfoque de este libro. Al tiempo que cambiamos nuestra atención a una descripción general de las principales actividades y decisiones de marketing, también queremos establecer la estructura del libro. Los capítulos difícilmente coinciden con las principales actividades involucradas en el desarrollo de la estrategia de marketing y con la redacción de un plan de marketing. Aunque nuestro enfoque es ordenado y directo, proporciona una representación holística del proceso de planeación de marketing de un periodo al siguiente. Como se verá, esta planeación es un proceso en evolución que no tiene un punto definido de inicio o de final.

Principales actividades y decisiones de marketing

Las organizaciones deben tratar con cierto número de actividades y decisiones al comercializar sus productos con los clientes. Estas actividades varían en complejidad y alcance. Ya sea que se trate de un cambio en un restaurante local que se anuncie en un periódico o de una empresa multinacional grande que lance un producto nuevo en un mercado extranjero, todas las actividades de marketing tienen algo en común: buscan dar a los clientes una razón para comprar el producto de la organización. En esta sección introducimos de manera breve las actividades y decisiones que serán el enfoque de los siguientes capítulos de este libro.

Planeación estratégica

Para que una organización tenga la oportunidad de lograr sus metas y objetivos, debe tener un plan de juego o un mapa del camino para llegar allí. En efecto, una *estrategia* describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización. En los principales niveles de ésta, los encargados de la planeación se ocupan de temas macro como la misión corporativa, la administración de la mezcla de unidades estratégicas de negocio, adquisición y asignaciones de recursos y decisiones de política corporativa. Los encargados de la planeación a niveles medios, por lo general una división o unidad estratégica de negocios, se interesan por temas similares pero se enfocan en aquellos que tienen que ver con su producto o mercado en particular. La planeación estratégica en los niveles inferiores de una organización es de naturaleza mucho más táctica. Aquí los responsables se interesan por el desarrollo de planes de marketing; planes de juego más específicos para conectar productos y mercados en formas que cumplan los objetivos organizacionales y los de los clientes.

Aunque este libro es esencialmente sobre la planeación estratégica, se enfoca en la planeación táctica y el desarrollo del plan de marketing. La *planeación táctica* trata de mercados específicos o segmentos de mercado y el desarrollo de programas de marketing que satisfagan las necesidades de los clientes en esos mercados. El *plan de marketing* proporciona la descripción de cómo la organi-

zación combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones.

Para tener mayor oportunidad de éxito, los planes de marketing se deben desarrollar con una apreciación aguda de cómo encajan en los planes estratégicos de los niveles medio y superior de la empresa. En el capítulo 2 se analiza la conexión entre la unidad de negocios corporativa y la planeación de marketing, así como la forma en que los planes de marketing deben integrarse con los planes de otras funciones en la organización (financieros, de producción, etc.). También se analiza la estructura del plan de marketing y algunos de los desafíos que participan en su creación.

Responsabilidad social y la ética

El papel de la responsabilidad social y la ética en la estrategia de marketing ha adoptado un rol preponderante dentro de los temas de negocios en la economía actual. En nuestra sociedad aún repercuten los efectos de los escándalos corporativos de Enron, WorldCom e ImClone, entre otros. Aunque estos escándalos tienen una lectura interesante, muchos individuos inocentes han sufrido las consecuencias del comportamiento no ético de estas empresas. *Socialmente responsable* significa la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo en la sociedad, al tiempo que minimiza su impacto negativo. En términos de estrategia de marketing, la responsabilidad social aborda el efecto total de las actividades de marketing de una organización sobre la sociedad. Una parte importante de esta responsabilidad es la *ética de marketing* o los principios y estándares que definen una conducta aceptable en tales actividades. El marketing ético puede construir confianza y compromiso y es un ingrediente crucial en la construcción de relaciones a largo plazo con todos los interesados. Otro importante componente del impacto de algunas empresas sobre la sociedad es el grado en el que participan en actividades filantrópicas. Muchas hacen de la filantropía una actividad estratégica clave.

En el capítulo 3 se analizan las dimensiones económicas, legales, éticas y filantrópicas de responsabilidad social, junto con la administración estratégica de la integridad corporativa en el proceso de planeación de marketing. Aunque hay fallas ocasionales, la mayoría de las empresas entiende sus responsabilidades económicas y legales. Sin embargo, las responsabilidades sociales y éticas, por su naturaleza, no están del todo entendidas. Numerosas empresas ven la responsabilidad social no sólo como una forma de ser un buen ciudadano corporativo, sino también como una buena forma de hacer *branding* (creación de marca). Por ejemplo, la marca Red (creada por Bono en 2006) ha sido comercializada con éxito por empresas como Gap, Apple, Motorola, Armani, Converse y American Express. Estas y otras empresas comercializan las versiones de marca Red de sus productos con el fin de donar 50% de sus utilidades al Fondo Global para la lucha contra el Sida en África (Global Fund to Fight AIDS in Africa).[19]

Investigación y análisis

La planeación estratégica depende fuertemente de la disponibilidad e interpretación de la información. Sin este líquido vital, la planeación estratégica sería un ejercicio sin sentido y un desperdicio de tiempo. Por suerte, los responsables de la planeación de la actualidad tienen la fortuna de tener abundante información debido a la tecnología y a Internet. Sin embargo, el reto de encontrar y analizar la información correcta continúa. Como lo han descubierto muchos encargados de planeación de marketing, tener la información correcta es tan importante como tener el producto correcto.

Los mercadólogos están acostumbrados a realizar y analizar investigaciones, en particular en relación con las necesidades, opiniones y actitudes de sus clientes. Aunque el análisis de los clientes es vital para el éxito del plan de marketing, la organización también debe tener acceso a otros tres tipos de información y análisis: interno, competitivo y del entorno. El *análisis interno* incluye la revisión objetiva de información interna relacionada con la estrategia y desempeño actual de la empresa, así como la disponibilidad actual y futura de los recursos. El análisis del entorno competitivo, cada vez más conocido como *inteligencia competitiva*, incluye analizar las capacidades, vulnerabilidades e intenciones de los competidores.[20] El análisis del entorno externo, también conocido como *escaneo del entorno*, incluye el estudio de los sucesos económicos, políticos, legales, tecnológicos y culturales, y las tendencias que pueden afectar el futuro de la organización y sus actividades de marketing. Algunos responsables de la planeación del marketing utilizan el término *análisis de la situación* para referirse al proceso general de recolectar e interpretar información interna, competitiva y del entorno.

El desarrollo de un plan de marketing sólido requiere el análisis de información en todos los frentes. En el capítulo 4 se aborda la recolección y el análisis de la información interna, de clientes, competitiva y del entorno. También se analizan los desafíos que se enfrentan para encontrar la información correcta ante una abrumadora oferta de información disponible. La incertidumbre y el cambio continuo en el entorno externo también crean desafíos para las empresas (como lo ha mostrado el auge y la caída de las empresas en Internet). Como se verá, este tipo de investigación y análisis es tal vez el aspecto más difícil para el desarrollo de un plan de marketing.

Desarrollo de una ventaja competitiva

Para ser exitosa, una empresa debe poseer una o más ventajas competitivas que pueda impulsar en el mercado con el fin de lograr sus objetivos. Una *ventaja competitiva* es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importantes. Las ventajas competitivas son cruciales debido a que establecen el tono o el enfoque estratégico del programa de marketing completo. Cuando estas ventajas están vinculadas con las oportunidades del mercado, la empresa puede ofrecer a los clientes una razón poderosa para comprar sus productos. Sin ventaja competitiva es probable que la empresa y sus productos sean sólo una oferta más entre un mar de genéricos. Por ejemplo, Apple ha sido muy exitosa en impulsar la innovación y la experiencia de los clientes para mantener una ventaja competitiva considerable en computadoras, dispositivos portátiles de música y distribución de música y películas. Una computadora Mac típica cuesta mucho más que una PC similar que maneje Windows. Sin embargo, Apple agrupa software multimedia y una experiencia al usuario de alta calificación en la mezcla. Como resultado, las computadores Apple continúan con un precio premium, mientras la mayoría de los fabricantes de PC participan en guerras de precios.[21]

En el capítulo 5 se analiza el proceso de creación de ventajas competitivas y el establecimiento de un enfoque estratégico para el programa de marketing. También se aborda el papel del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como un medio para vincular las fortalezas de la empresa o las habilidades internas con las oportunidades de mercado. Más aún, se analiza la importancia del desarrollo de metas y objetivos. Tener metas y objetivos adecuados es vital porque se convierten en la base para medir el éxito del programa de marketing completo. Por ejemplo,

Hampton Inn tiene una meta de 100% de satisfacción del cliente. Éste no tiene que pagar por su estancia si no está completamente satisfecho.[22] Metas como éstas no sólo son útiles para establecer estándares a efecto de evaluar el desempeño de marketing, también motivan a los gerentes y a los empleados. Esto puede ser especialmente verdadero cuando las metas u objetivos de marketing ayudan a dirigir la evaluación del empleado y los programas de compensación.

Decisiones de estrategia de marketing

La estrategia de marketing de una organización describe la forma en que la empresa satisfará las necesidades y deseos de sus clientes. También puede incluir actividades asociadas con mantener las relaciones con otros grupos de interés, como empleados o socios de la cadena de suministro. Dicho de otra forma, la estrategia de marketing es un plan para la forma en que la organización usará sus fortalezas y habilidades para empatarlas con las necesidades y requerimientos del mercado. Una estrategia de marketing se puede componer de uno o más programas de marketing; cada programa consta de dos elementos: un mercado o mercados meta y una mezcla de marketing (a veces conocida como las *cuatro P* de *producto*, *precio*, *plaza* y *promoción*). Para desarrollar una estrategia de marketing, una organización debe elegir la combinación correcta de mercado(s) meta y mezcla(s) de marketing con el fin de crear ventajas competitivas distintas sobre sus rivales.

Segmentación del mercado y mercados meta La identificación y selección de uno o más mercados meta es el resultado de un proceso de segmentación. Los mercadólogos participan en una *segmentación del mercado* cuando dividen el mercado total en grupos o segmentos más pequeños relativamente homogéneos que comparten necesidades, deseos o características similares. Cuando un mercadólogo elije uno o más *mercados meta*, identifica uno o más segmentos de individuos, empresas o instituciones hacia los cuales se dirigirán las actividades de marketing de la empresa. Como se describe en *Más allá de las páginas 1.3*, los mercadólogos usan cada vez más las redes sociales como una forma de identificar mercados meta específicos.

Los avances en la tecnología han creado algunos cambios interesantes en las formas en que las organizaciones segmentan y definen los mercados meta. Los mercadólogos ahora pueden analizar los patrones de compra de los clientes en tiempo real en el punto de compra por medio del código de barras o el escaneo de identificación por radiofrecuencia (radio frecuency identification, RFID) en las tiendas minoristas y analizar los datos de flujo de clics en las transacciones en línea. Esto permite a las organizaciones enfocar segmentos específicos con ofertas de productos o mensajes promocionales.[23]

Más aún, la tecnología ahora otorga a los mercadólogos la capacidad de enfocar a clientes individuales por medio del correo directo y las campañas por correo electrónico. Esto ahorra un tiempo y gasto considerables al no desperdiciar esfuerzos en clientes potenciales que podrían no estar interesados en la oferta de producto de la organización. Sin embargo, estas nuevas oportunidades tienen un precio: muchos compradores potenciales resienten la capacidad de los mercadólogos de llegar a ellos en forma individual. En consecuencia, los clientes y las autoridades gubernamentales han planteado importantes preocupaciones por la privacidad y la confidencialidad. Esto es especialmente verdadero en relación con la RFID, que usa pequeños chips activados por radio para rastrear la mercancía. Como los chips pueden escanearse a distancias de hasta 25 pies, muchos temen que la tecnología permita a las empresas rastrear a los consumidores incluso después de salir de una tienda.[24]

Más allá de las páginas 1.3

SEGMENTACIÓN DE LOS CONSUMIDORES META POR MEDIO DE LAS REDES SOCIALES[25]

Las redes sociales en Internet han demostrado ser muy populares entre los usuarios y los anunciantes. Sitios como MySpace, Facebook, LinkedIn, YouTube, Digg y Twitter les permiten "pasar el rato" en un equivalente en línea de los centros comerciales, estacionamientos y bares. La mayoría de los usuarios son adolescentes y adultos jóvenes que utilizan los sitios para intercambiar mensajes, fotografías, música y blogs. El más grande de estos sitios en la actualidad es Facebook, que presume sus más de 300 millones de usuarios activos. MySpace, que fue adquirido en 2005 por News Corp. por 580 millones de dólares, tiene 125 millones de usuarios activos. Otros sitios como LinkedIn (con 50 millones) y Twitter (con 18 millones) también son concurridos y rentables.

Aunque las redes sociales son muy populares, han generado una considerable cantidad de críticas. Muchos alegan que estos sitios facilitan que los delincuentes lleguen a los adolescentes y niños mediante el uso de sus perfiles en línea. Los expertos de negocios han sido escépticos sobre el éxito a largo plazo de las redes sociales como modelo de negocio. Argumentan que los públicos más jóvenes son inconstantes y que dejarán estos sitios por lo siguiente que esté de moda en Internet. Otros argumentan que la naturaleza cuestionable del contenido en estos sitios es una propuesta riesgosa cuando se vincula con las estrategias de publicidad.

A pesar de estas críticas, las redes sociales en Internet parecen tener bases a largo plazo, lo que fuerza a las empresas de medios y a los anunciantes a prestarles atención. La razón es simple: el perfil demográfico del público de las redes sociales es extremadamente lucrativo. El público de MySpace oscila principalmente entre los 12 y los 17 años. El segmento de edad de más rápido crecimiento de Facebook son los individuos de 25 años y mayores. LinkedIn tiene un perfil diferente de más de 30 millones de miembros con una edad promedio de 41 años. Una segmentación poderosa como ésta ha forzado a que un número cada vez mayor de anunciantes considere las redes sociales como una estrategia de medios viable. Target, NBC, Procter & Gamble, Viacom y Geffen A&M Records son sólo algunas de las empresas que han manejado campañas publicitarias en MySpace.

Además de la fortuna demográfica, las redes sociales también permiten a las empresas enfocar las promociones en el público correcto y recolectar una sorprendente cantidad de información acerca de los usuarios. Por ejemplo, Procter & Gamble lanzó Secret Sparkle para mujeres entre 16 y 24 años de edad que usan MySpace. Estos usuarios no sólo fueron expuestos a anuncios del producto, sino que también se les permitió participar en un sorteo Secret Sparkle. Volkswagen también usó MySpace como parte de su campaña "Unpimp Your Auto" para el GTI. La campaña presentaba a Helga, una rubia despampanante, y a Wolfgang, un ingeniero alemán; ambos tenían un perfil en MySpace. Más de 7500 fanáticos firmaron como amigos de Helga.

Las redes sociales se han vuelto tan exitosas que comienzan a reemplazar a Google, Yahoo!, MSN y AOL como los portales web por elección. En esencia, las redes sociales han hecho realidad la posibilidad de comprar, comunicarse e informarse en un solo sitio. Los consumidores pueden comprar productos sin tener que salir de estos sitios y las empresas les están prestando atención. Recientemente MySpace relanzó su servicio MySpace Music para permitir a los usuarios tocar música sin costo, crear listas de reproducción y comprar música po medio de Amazon, todo desde el mismo sitio.

En el capítulo 6 se analizan los temas y estrategias asociados con la segmentación de mercado y los mercados meta. En ese análisis examinamos diferentes enfoques de la segmentación de mercado y observamos el marketing centrado en los mercados de consumo y de negocios. Una segmentación efectiva y un mercado meta establecen el escenario para el desarrollo de la oferta de producto y el diseño de un programa de marketing que puede entregar la oferta de manera eficaz a los clientes meta.

Decisiones de producto En este capítulo se han analizado los muchos tipos de productos que se pueden ofrecer a los clientes en la actualidad. Como una de las partes básicas del marketing, el producto y las decisiones que lo rodean están entre los aspectos más importantes de la estrategia de marketing. Esta importancia gira en torno a la conexión entre el producto y las necesidades de los clientes. Aun las corporaciones grandes han fracasado en ocasiones en la terea de establecer esta conexión. Por ejemplo, McDonald's gastó más de 100 millones de dólares a mediados de la década de 1990 para lanzar el *Arch Deluxe,* una hamburguesa diseñada para gustos adultos. El producto fracasó miserablemente porque estaba diseñado para clientes de mayor edad (no para los niños, que son su mercado central), era caro y tenía un contenido muy alto de calorías. Los clientes de McDonald's evitaban el *Arch Deluxe* y la hamburguesa fue descontinuada.[26] Como ilustra este ejemplo, el marketing tiene poca probabilidad de ser efectivo a menos que haya un vínculo sólido entre los beneficios de un producto y las necesidades de los clientes.

En el capítulo 7 se analizan las decisiones que toman los mercadólogos sobre los productos y su oferta total. Las decisiones de producto incluyen mucho más que los temas relacionados con el diseño, el estilo o las características. Los mercadólogos también deben tomar decisiones relacionadas con el diseño del paquete, branding, marcas comerciales, garantías, desarrollo de nuevos productos y posicionamiento del producto. El *posicionamiento del producto* incluye establecer una imagen mental o posición de la oferta del producto en relación con las ofertas de la competencia en la mente de los compradores meta. El objetivo del posicionamiento es distinguir o diferenciar la oferta de producto de la empresa de las de los competidores, al hacer que la oferta sobresalga entre la multitud. Por ejemplo, la imagen mental que la mayoría de los clientes tiene de Walmart se asocia con los precios bajos todos los días. Target tiene una posición ligeramente diferente, una que enfatiza el valor con un sentido más fuerte de estilo y calidad.

Decisiones de fijación de precios Las decisiones de fijación de precios son importantes por varias razones. Primero, el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que lleva a ingresos y utilidades. Todos los demás elementos, como el desarrollo y la promoción del producto, representan costos y gastos. Segundo, el precio por lo general tiene una conexión directa con la demanda del cliente. Esta conexión hace que la fijación de precios sea el elemento más sobremanipulado de la mezcla de marketing. Los mercadólogos ajustan rutinariamente el precio de sus productos en un esfuerzo por estimular o frenar la demanda. Tercero, la fijación de precios es el elemento más fácil de cambiar del programa de marketing. Hay muy pocos aspectos del marketing que se pueden alterar en tiempo real. Esta es una gran ventaja para los mercadólogos que necesitan ajustar los precios para reflejar las condiciones locales del mercado o para las empresas en línea que quieren fijar diferentes montos para distintos clientes con base en las ventas totales o la lealtad del cliente. Por último, la fijación de precios es una señal importante de calidad para los clientes. En ausencia de otra información, éstos tienden a considerar que cuando son altos equivalen a mayor calidad.

Las decisiones de fijación de precios son el tema del capítulo 8, donde se analizan las perspectivas del comprador y del vendedor en el establecimiento de precios, los objetivos de fijación de precios, el tema de su elasticidad y las estrategias para determinar precios rentables y justificables. Una de las razones por las que la fijación de precios es tan interesante radica en que estos últimos representan un punto importante en la estrategia de marketing donde las motivaciones del comprador y del vendedor entran en conflicto. Aunque otros elementos de la mezcla de marketing sean relativamente estables, el precio se puede negociar. La facilidad con la que los compradores pueden comparar los precios entre las empresas en competencia hace que fijar el monto correcto sea aún más desafiante para los mercadólogos.

Decisiones de distribución y cadena de suministro Los temas de distribución y cadena de suministro figuran entre las decisiones menos visibles que se toman en marketing, en particular con los clientes. La meta de la *administración de la distribución y la cadena de suministro* es esencialmente llevar el producto al lugar correcto, en el momento correcto, en las cantidades adecuadas, al costo más bajo posible. Las decisiones de la *cadena de suministro* incluyen una larga línea de actividades, desde la obtención de la materia prima, pasando por la fabricación de los productos finales, hasta la entrega de los productos a los clientes finales. La mayoría de estas actividades, que los clientes dan por sentadas, se realiza detrás del escenario. Por ejemplo, pocos consumidores contemplan la forma en que su cereal favorito termina en el anaquel de la tienda de abarrotes o cómo Dell puede tener una computadora personalizada en su puerta en pocos días. Los clientes sólo esperan que estas cosas sucedan. De hecho, la mayoría nunca considera estos temas hasta que algo sale mal. De pronto, cuando la tienda de abarrotes no tiene un producto, o una línea de ensamble no tiene suficientes refacciones, la distribución y la cadena de suministro se vuelven muy notables.

Como se analiza en el capítulo 9, los temas de distribución y de cadena de suministro son cruciales por dos razones principales: disponibilidad del producto y costos y gastos de distribución. La importancia de la disponibilidad del producto es evidente; los clientes no pueden comprarlo si no está disponible en el momento, lugar y cantidades correctos. Por tanto, las decisiones de distribución están cercanamente conectadas con los temas de utilidad de tiempo, lugar y posesión que analizamos antes. La importancia de los costos y gastos de distribución está vinculada con el margen de utilidad de la empresa. Sin importar cómo la vea, la distribución es costosa. Como resultado, las empresas que toman el tiempo para construir sistemas de distribución altamente eficientes y eficaces pueden reducir sus costos de operación y crear una ventaja competitiva en contra de las empresas rivales. Para las organizaciones grandes, incluso una disminución fraccional en costos puede llevar a grandes incrementos en utilidades.

Decisiones de promoción El marketing moderno ha reemplazado el término *promoción* por el concepto de *comunicaciones integradas de marketing* (CIM), que es la coordinación de todas las actividades promocionales (publicidad en medios, correo directo, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, empaque, exhibiciones en tienda, diseño del sitio web, personalización) para producir un mensaje unificado enfocado en los clientes. Aquí el término *clientes* no sólo se refiere a los clientes en el sentido tradicional, sino que también incluye a los empleados, socios de negocios, accionistas, el gobierno, los medios y la sociedad en general. La CIM se elevó a un nivel prominente en la década de 1990 cuando las empresas se percataron de que los públicos tradicionales de las actividades promocionales se habían vuelto más diversos y fragmentados. La CIM también puede reducir los gastos promocionales al eliminar la duplicación del esfuerzo entre los subprocesos o departamentos separados (marketing, ventas, publicidad, asuntos públicos y tecnología de información) y al incrementar las eficiencias y las economías de escala.

Como veremos en el capítulo 10, las metas de la CIM son iguales a las de la promoción tradicional; es decir, informar, persuadir y recordar a los clientes (por ejemplo, a todos los grupos de interés) acerca de la organización y sus ofertas de producto para influir en su comportamiento. Las decisiones de promoción son las más notables y están entre las más costosas de todas las actividades de marketing. En la sociedad actual es prácticamente imposible no estar expuesto a los mensajes promocionales. Algunos de estos mensajes, como "Just Do It" de Nike, se han arraigado en la cultura moderna. Sin embargo, incluso un buen mensaje no puede superar las malas decisiones relacionadas con otros elementos del programa de marketing.

Implementación y control

Una vez que la estrategia de marketing ha sido seleccionada y que los elementos de la mezcla de marketing están en su lugar, el mercadólogo debe ejecutar el plan. La *implementación de marketing* es el proceso de ejecución de la estrategia de marketing, es el "cómo" aplicar la planeación. En lugar de ser una extensión al final de la estrategia y del plan de marketing, la implementación es, en parte, la planeación de sí misma. Es decir, cuando se planea una estrategia de marketing la organización siempre debe considerar cómo se ejecutará. En ocasiones debe revisar la estrategia o el plan para efectuar cambios durante la ejecución. Es aquí donde entra en juego el control de marketing. Un control adecuado de las actividades es esencial para asegurar que la estrategia siga su curso y se enfoque en alcanzar sus metas y objetivos.

La fase de implementación de la estrategia de marketing entra en juego con la quinta "P" del programa de marketing: *personas*. Como aprenderemos en el capítulo 11, muchos de los problemas que ocurren en la implementación de las actividades de marketing son "problemas de personas" asociados con gerentes y empleados de atención al cliente de la organización, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar la estrategia de marketing. Muchas organizaciones entienden el vínculo vital entre las personas y la implementación al tratar a sus empleados como activos indispensables. Por ejemplo, Aflac ha sido nombrada por 11 años consecutivos una de las "100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos" en la lista de la revista *Fortune*. La empresa, con sede en Georgia, ha desarrollado una cultura corporativa que se enfoca en cuidar a los empleados y en satisfacer sus necesidades.[27] Otras empresas mencionadas por mantener buenas relaciones con sus empleados incluyen Google, Wegman's Food Markets, Adobe Systems y The Container Store.

Desarrollo y mantenimiento de las relaciones con el cliente

Durante la última década los mercadólogos se han percatado de que pueden averiguar más acerca de sus clientes y obtener mayores utilidades si desarrollan relaciones a largo plazo con ellos. Esto requiere que los indicadores se alejen del marketing transaccional y adopten un enfoque relacional. La meta del *marketing transaccional* es completar un número grande de intercambios discretos con los clientes en lo individual. El enfoque radica en adquirir clientes y hacer la venta, y no necesariamente en atender sus necesidades y deseos. En el *marketing relacional* la meta es desarrollar y mantener arreglos a largo plazo, mutuamente satisfactorios, donde el comprador y el vendedor se centran en el valor obtenido de la relación. Siempre y cuando este valor permanezca igual o se incremente, es probable que la relación se profundice y se haga más fuerte con el tiempo. En la figura 1.4 se ilustran las características básicas de los marketing transaccional y relacional. El marketing relacional promueve la confianza del cliente y la confianza en la empresa, que posteriormente puede desarrollar una comprensión más profunda de las necesidades y deseos de los clientes. Esto la coloca en una posición de responder en forma más eficaz a las necesidades de aquéllos, con lo cual incrementará el valor de la relación para ambas partes.

Los principios y las ventajas del marketing relacional son iguales en los mercados de negocio a negocio y de consumo. Sus actividades también se extienden más allá de los clientes para incluir relaciones con los empleados y los socios en la cadena de suministro. En el capítulo 12 se analizan con mayor profundidad estos y otros aspectos del marketing relacional. Las relaciones a largo plazo con los grupos de interés importantes no se materializarán a menos que creen valor para cada participante. Esto es especialmente verdadero para los clientes que enfrentan muchas alternativas distintas entre las empresas que compiten por su negocio. Ya que normalmente la calidad y el valor de

FIGURA 1.4

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING TRANSACCIONAL Y DEL RELACIONAL

	Marketing transaccional	Marketing relacional
Enfoque de marketing	Adquirir de clientes	Retener clientes
Orientación al tiempo	Corto plazo	Largo plazo
Meta de marketing	Efectuar la venta	Satisfacción mutua
Enfoque relacional	Crear intercambios	Crear valor
Prioridad del servicio al cliente	Baja	Alta
Contacto con el cliente	De bajo a moderado	Frecuente
Compromiso con los clientes	Bajo	Alto
Características de la interacción	De adversarios, manipulación, solución de conflictos	Cooperación, confianza, respeto mutuo, seguridad
Fuente de la ventaja competitiva	Producción, marketing	Compromiso con la relación

la oferta del producto de una empresa determinan el valor y la satisfacción del cliente, en el capítulo 12 también se analiza el rol de la calidad, el valor y la satisfacción en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes. Los temas asociados con la calidad, el valor y la satisfacción abarcan todos los elementos del programa de marketing. Por tanto, estos temas se analizan en nuestro capítulo final como medio para vincular todos los elementos del programa.

Cómo afrontar los desafíos de la estrategia de marketing

Una de las mayores frustraciones y oportunidades en marketing es el cambio; los clientes cambian, los competidores cambian e incluso la organización de marketing cambia. Las estrategias que son altamente exitosas en la actualidad no funcionarán mañana. Los clientes comprarán hoy productos que no les interesarán mañana. Estas son verdades permanentes dentro del marketing. Aunque sea frustrante, desafíos como éstos también hacen que el marketing sea extremadamente interesante y gratificante. La vida de un mercadólogo nunca es aburrida.

Otro hecho acerca de la estrategia de marketing estriba en que está inherentemente orientada hacia las personas. La estrategia de marketing se trata de las personas (dentro de una organización) que intentan encontrar formas de entregar un valor excepcional al satisfacer las necesidades y deseos de otras personas (clientes, accionistas, socios de negocios, la sociedad en general), así como las necesidades de la organización misma. Se basa en la psicología, la sociología y la economía para entender mejor las necesidades básicas y motivaciones de estas personas, ya sea que se trate de los clientes de la organización (por lo general considerados los más críticos), sus empleados o sus accionistas. En resumen, la estrategia de marketing se trata de personas que atienden a personas.

La combinación del cambio continuo y el enfoque en las personas es la esencia del marketing, por lo que el desarrollo y mantenimiento de sus estrategias son una tarea desafiante. Una estrategia perfecta que se ejecuta de manera perfecta puede fracasar. Esto sucede porque hay muy pocas reglas para la forma de hacer marketing en situaciones específicas. En otras palabras, es imposible decir

que dada "esta necesidad del cliente" y estos "competidores" y este "nivel de regulación gubernamental", se debe usar el producto *A*, el precio *B*, la promoción *C* y la distribución *D*. El marketing simplemente no funciona así. En ocasiones una organización puede tener suerte y ser exitosa a pesar de tener una mala estrategia o ejecución. La falta de reglas y los panoramas económicos, socioculturales, competitivos, tecnológicos y políticos/legales siempre cambiantes hacen que la estrategia de marketing sea un tema realmente fascinante.

La mayoría de los cambios que las empresas han enfrentado durante los últimos 20 años tienen que ver con la evolución básica del marketing y la práctica de negocios en nuestra sociedad. Uno de los cambios más básicos incluye las crecientes demandas de los clientes. En la actualidad, éstos tienen muy altas expectativas sobre cuestiones básicas como calidad, desempeño, precio y disponibilidad. Los clientes estadounidenses, en particular, tienen una pasión por la gratificación instantánea que las empresas intentan satisfacer. Alguna evidencia sugiere que las empresas no han cumplido con este reto. El índice de satisfacción del cliente estadounidense (american customer satisfaction index), calculado por el National Quality Research Center de la Universidad de Michigan, indica que la satisfacción del cliente se ha recuperado apenas recientemente desde la primera vez que el centro calculó el índice en 1994. Como se muestra en la figura 1.5, algunas industrias como los periódicos y las aerolíneas han sufrido grandes disminuciones en la satisfacción del cliente. En otras industrias, como la automotriz y la de bebidas carbonatadas, ha permanecido medianamente alta y estable.

La declinación en la satisfacción se puede atribuir a varias razones. Primero, los clientes se han vuelto mucho menos leales a la marca que las generaciones anteriores. Los clientes de hoy son muy sensibles a los precios, en especial en los mercados de los commodities, en los que los productos carecen de un medio real de diferenciación. En consecuencia, buscan constantemente el mejor valor y prosperan en su capacidad de comparar precios entre las alternativas en competencia. También son bastante cínicos acerca de los negocios en general y no confían tanto en las empresas. En pocas palabras, los clientes de hoy no sólo tienen más poder, también tienen más actitud. Esta combinación los hace una fuerza formidable en el desarrollo de una estrategia de marketing moderna.

Las empresas también se han visto forzadas a adaptarse a los cambios en los mercados y en la competencia. En términos de sus ciclos de vida, la mayoría de los productos compite hoy en mercados muy maduros. Muchas empresas también compiten en mercados donde las ofertas de productos se han vuelto masivas por falta de diferenciación (por ejemplo, los clientes perciben ofertas en competencia como esencialmente iguales). Algunos ejemplos incluyen aerolíneas, servicio de telefonía celular, tiendas departamentales, suministros de lavandería y electrodomésticos. Los commodities empujan los márgenes de utilidad hacia abajo y reducen aún más la lealtad a la marca. Para enfrentar este desafío, las empresas estadounidenses se han movido en forma agresiva hacia los mercados extranjeros en un esfuerzo por incrementar las ventas y encontrar nuevas oportunidades de desarrollo. Sin embargo, al mismo tiempo las empresas extranjeras se han movido hacia los mercados de Estados Unidos para enfrentar los desafíos de los mercados maduros en sus propios países. Es interesante que mientras Walmart se desplazó en forma agresiva hacia China, el minorista británico Tesco lanzó una cadena de tiendas grandes de autoservicio en California.[28] El resultado final de estos cambios es que las empresas de todo el mundo enfrentan nueva competencia y desafíos.

En vista de una competencia creciente y mercados maduros, las empresas se han visto forzadas a reducir los gastos con el fin de seguir siendo competitivas. Algunas lo hacen eliminando productos o líneas de productos. Por ejemplo, General Motors (GM) decidió descartar sus divisiones Saturn y Pontiac, un movimiento similar a su eliminación de las marcas Oldsmobile y Hummer H1. Otras

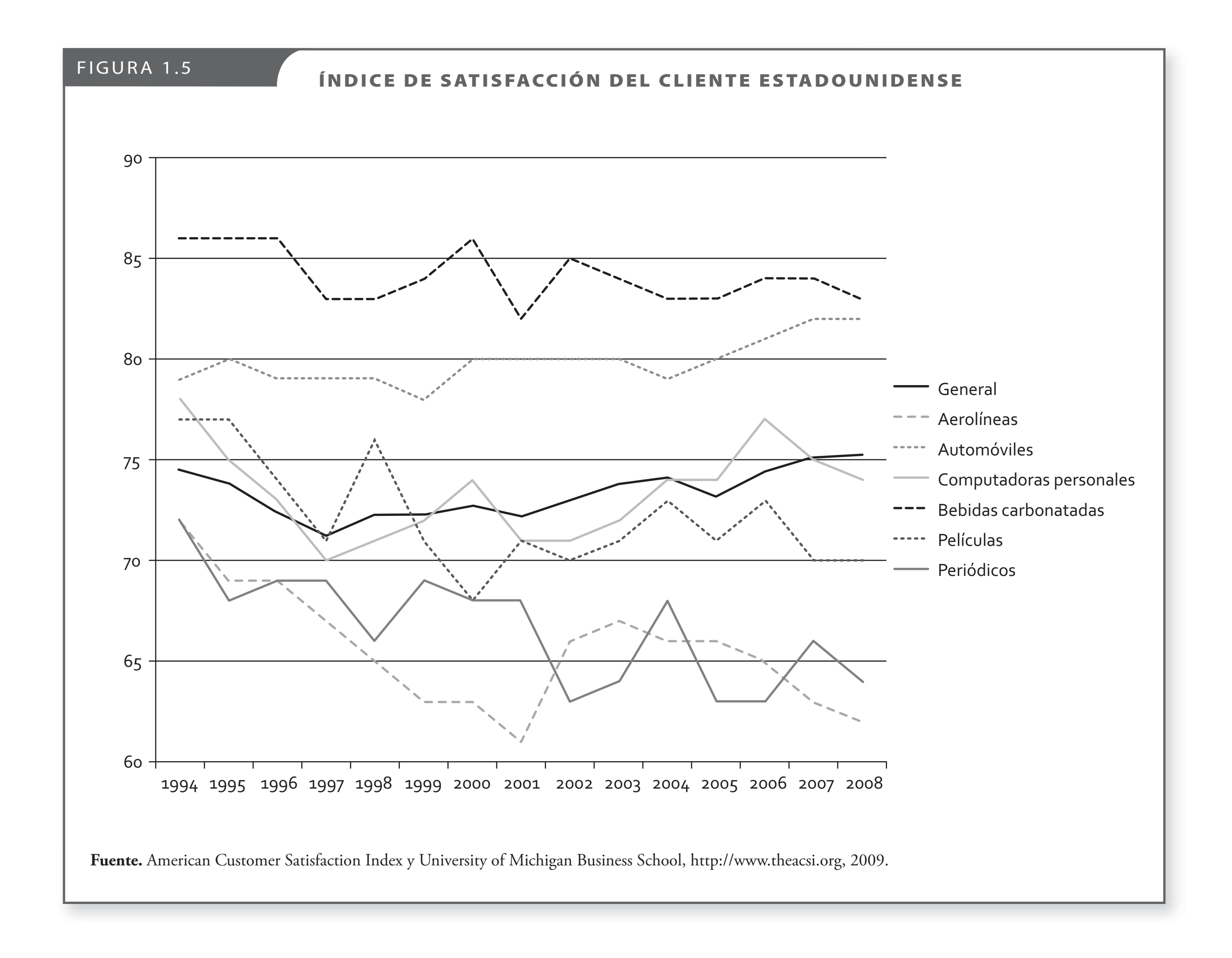


FIGURA 1.5 **ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ESTADOUNIDENSE**

Fuente. American Customer Satisfaction Index y University of Michigan Business School, http://www.theacsi.org, 2009.

han mantenido su mezcla de productos, pero han buscado de manera agresiva formas de reducir sus costos de distribución. El crecimiento en la distribución directa (del fabricante al usuario final) es un resultado de estos esfuerzos. Otras empresas se han visto obligadas a tomar medidas drásticas, como la reducción de tamaño (o *downsizing*) y el despido de empleados para reducir gastos. Esta estrategia se ha vuelto muy común después de que comenzó la recesión económica en 2008.

Sobra decir que el desarrollo de una estrategia de marketing viable y efectiva se ha vuelto extremadamente desafiante. Incluso los empresas más admiradas en el mundo, como McDonald's, Procter & Gamble, Anheuser-Busch y Toyota, ocasionalmente tienen problemas para enfrentar las demandas del proceso de planeación estratégica y desarrollar la estrategia de marketing "correcta". Nuestra meta en este libro no es enseñarle a desarrollar la estrategia "correcta". En contrapartida, nuestro enfoque le dará un marco de trabajo para organizar el proceso de planeación y la capacidad de ver cómo encajan todas las piezas. Considérelo como una manera de concebir o de pensar la estrategia de marketing. El resto del libro se dedica a estas metas.

Lecciones del capítulo 1

Los desafíos y las oportunidades que afronta el marketing en la nueva economía incluyen

- Un cambio en el poder de los clientes generado por el creciente acceso a la información.
- Un incremento masivo en la selección de los productos debido a las extensiones de línea y al suministro global.
- Mayor fragmentación de los públicos y de los medios de comunicación debido a que los clientes pasan más tiempo con los medios interactivos y menos tiempo con los tradicionales.
- Cambio de las percepciones de los clientes con respecto al valor y la moderación.
- Cambio de los patrones de demanda para ciertas categorías de productos, en especial las que se entregan en forma digital.
- Preocupaciones crecientes sobre la privacidad, la seguridad y la ética.
- Jurisdicciones legales poco claras, en especial en los mercados globales.

Marketing

- Es paralelo a otras funciones de negocios como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. La meta del marketing es conectar a la organización con sus clientes.
- Se define como una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con el cliente que benefician a la organización y a sus grupos de interés.
- Ha cambiado de enfoque durante los últimos 20 años. En la actualidad, el marketing enfatiza el valor y las relaciones con los clientes.
- Está vinculado con nuestro estándar de vida, no sólo en términos de un consumo mejorado y prosperidad, sino también en términos del bienestar de la sociedad.

Los conceptos básicos de marketing incluyen

- *Mercado.* Un conjunto de compradores y vendedores.
- *Mercado físico.* Ubicación física donde los compradores y vendedores se reúnen para realizar transacciones.
- *Mercado virtual.* Un mercado electrónico no delimitado por el tiempo ni el espacio.
- *Metamercado.* Un grupo de bienes y servicios relacionados que se centran en una actividad de consumo específica.
- *Metamediario.* Un solo punto de acceso donde los compradores pueden localizar y contactar a muchos vendedores distintos en el metamercado.
- *Intercambio.* El proceso de obtener algo de valor de alguien al ofrecer algo a cambio, lo que por lo general incluye obtener productos por dinero. Hay cinco condiciones de intercambio:
    1. Debe haber por lo menos dos partes en el proceso.

2. Cada parte tiene algo de valor que ofrecer a la otra parte.
3. Cada parte debe tener la capacidad de comunicación y entrega.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar el intercambio.
5. Cada parte cree que es deseable intercambiar algo con la otra parte.

- *Producto.* Algo que se puede adquirir por medio del intercambio para satisfacer una necesidad o deseo.
- *Utilidad.* La capacidad de un producto de satisfacer las necesidades y deseos de un cliente. Los cinco tipos de utilidad que se proporcionan mediante los intercambios de marketing son utilidad de forma, de tiempo, de lugar, de posesión y psicológica.

Las principales actividades y decisiones en marketing incluyen

- Planeación estratégica y táctica.
- Responsabilidad social y ética.
- Investigación y análisis.
- Desarrollo de ventajas competitivas y un enfoque estratégico del programa de marketing.
- Las decisiones de estrategia de marketing, incluidas las decisiones relacionadas con la segmentación del mercado y los mercados meta, el producto, la fijación de precios, la distribución y la promoción, que crearán ventajas competitivas sobre las empresas rivales.
- Implementar y controlar las actividades de marketing.
- Desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes, incluido un cambio del marketing transaccional al marketing relacional.

Algunos de los desafíos que tienen que ver con el desarrollo de la estrategia de marketing incluyen

- Cambio infinito: los clientes cambian, los competidores cambian e incluso la organización de marketing cambia.
- El hecho de que el marketing está inherentemente orientado hacia las personas.
- La falta de reglas para elegir actividades de marketing apropiadas.
- La evolución básica del marketing y la práctica de negocios en nuestra sociedad.
- Las crecientes demandas de los clientes.
- Una declinación general en la lealtad a la marca y un incremento en la sensibilidad al precio entre los clientes.
- Un mayor cinismo de los clientes acerca de las empresas y las actividades de marketing.
- Competencia en mercados maduros cada vez con más commodities y poca diferenciación real entre las ofertas de producto.
- Expansión creciente de las empresas estadounidenses y extranjeras en los mercados foráneos.
- Medidas agresivas de recorte de gastos con el fin de incrementar la competitividad.

Preguntas para análisis

1. El poder creciente de los clientes es un desafío continuo para los mercadólogos en la economía actual. ¿En qué formas ha experimentado usted este cambio de poder, ya sea como cliente o como persona de negocios? ¿Es este cambio uniforme en todas las industrias y mercados? ¿De qué manera?
2. ¿Qué tan preocupado está usted por la privacidad y la seguridad en la economía actual? ¿Está usted más preocupado por la seguridad en línea o por las repercusiones potenciales de la tecnología RFID? ¿Estos temas serán importantes en 10 años? Explique.
3. En el libro se argumenta que el marketing posee muy pocas reglas para elegir las actividades apropiadas. ¿Puede usted describir alguna regla universal de marketing que pueda aplicarse a la mayoría de los productos, mercados, clientes y situaciones?

Ejercicios

1. El ritmo de cambio en nuestra economía fue frenético de 1999 a 2001 (el llamado *auge de las empresas punto com*) debido a la tecnología de rápida expansión y al crecimiento de Internet. Poco después la burbuja se rompió y muchos pioneros del punto com desaparecieron. Realice una investigación para determinar las razones del colapso. Numerosos expertos afirman que una crisis similar es poco probable en la actualidad. ¿Cuáles son las diferencias en la tecnología actual e Internet que nos llevan a esta conclusión? ¿Cómo pueden las empresas prevenir otro colapso?
2. Conéctese a un metamediario en el mercado automotriz (por ejemplo, http://www.edmunds.com, http://www.autos.msn.com, http://www.kbb.com o http://www.carsdirect.com). ¿Qué características de la compra de automóviles ofrece el metamediario? ¿Qué aspectos de la experiencia están ausentes? ¿Cómo supera el metamediario estos aspectos faltantes?
3. Piense en todos los intercambios en los que usted participa en forma semanal o mensual. ¿Cuántos tienen su base en relaciones a largo plazo? ¿Cuántos son intercambios simples basados en transacciones? ¿Cuáles encuentra más satisfactorios? ¿Por qué?



Planeación estratégica de marketing

Introducción

El proceso de la planeación estratégica de marketing puede ser bastante complejo o relativamente directo. Como se muestra en *Más allá de las páginas 2.1,* la planeación estratégica de una corporación multinacional como Ford Motor Company, con sus múltiples divisiones y unidades de negocio, es más elaborada que la de una empresa de propiedad individual. Aunque los temas difieren, el proceso de planeación es el mismo en muchas formas. Finalmente, las metas y objetivos pueden ser muy similares. Todas las empresas, grandes o pequeñas, luchan por satisfacer las necesidades de sus clientes al tiempo que logran sus propios objetivos de negocios y de marketing.

Una forma de pensar acerca del proceso de planeación es verlo como un embudo.[1] En la parte alta están las decisiones corporativas importantes que tratan con la misión, visión y metas de la empresa y con la asignación de recursos entre las unidades de negocio. La planeación en este nivel también incluye decisiones relacionadas con la compra o desinversión de las unidades de negocio mismas. La adquisición de Gillette por parte de Procter & Gamble o la fusión de Delta con Northwest son buenos ejemplos de la complejidad de la toma de decisiones que con frecuencia es típica de las principales acciones corporativas. Estas decisiones bajan por el embudo hacia el nivel de unidad de negocios, donde la planeación se enfoca en lograr las metas y objetivos dentro de los mercados de producto definidos. La planeación en este nivel debe considerar las decisiones tomadas en el nivel corporativo y ser consistente con ellas. Sin embargo, en las organizaciones que tienen sólo una unidad de negocios, la estrategia corporativa y de unidad de negocios son la misma. La planeación más específica y la toma de decisiones ocurren en la parte baja del embudo. Es en este nivel donde las organizaciones toman e implementan las decisiones tácticas relacionadas con la estrategia del marketing (mercados meta y la mezcla de marketing), así como los planes de marketing.

En este capítulo se estudia el proceso de planeación en diferentes puntos en este proceso. Comenzamos por analizar el proceso general al considerar la jerarquía de las decisiones que se deben tomar en la planeación estratégica de marketing. A continuación se presenta el plan de marketing y observamos el marco de referencia de dicho plan que se emplea a lo largo del libro. También se analiza el rol y la importancia de este plan en la estrategia de marketing. Por último se exploran otros avances en planeación estratégica como la estructura de la estrategia de marketing y el balanced performance scorecard (tablero balanceado del desempeño).

Más allá de las páginas 2.1

FORD MANIOBRA DE MANERA ESTRATÉGICA[2]

Con la depresión económica de 2008-2009, el destino de los tres grandes fabricantes de automóviles de Detroit estaba lejos de ser seguro. Los consumidores, golpeados fuertemente por el incremento de los precios, la pérdida de trabajo y un futuro incierto, dejaron de comprar automóviles nuevos de manera alarmante. La caída fue histórica. Chrysler y GM se vieron forzados a aceptar grandes rescates gubernamentales sólo para mantener sus operaciones. Sin embargo, Ford Motor Company se rehusó a aceptar el dinero del gobierno. Alan Mulally, presidente ejecutivo (CEO) de Ford, insistió en que la empresa tenía suficiente efectivo para sobrevivir a la crisis de las ventas.

La capacidad de Ford para superar la tormenta se basó en gran medida en movimientos estratégicos que Mulally realizó poco después de ser nombrado CEO en septiembre de 2006. El tema de la estrategia de cambio de Mulally fue enfocarse directamente en la marca Ford. El primer paso consistió en pedir prestados aproximadamente 24 000 millones de dólares contra los activos de la empresa a efecto de prepararse para la futura crisis económica que él predijo en ese tiempo. Luego comenzó a eliminar las marcas de lujo de la empresa; primero, en 2007, vendió Jaguar y Land Rover a Tata, el fabricante de automóviles más grande de India, y luego buscó un comprador para Volvo. Mulally también trabajó para integrar mejor las operaciones de Ford a nivel mundial. Por ejemplo, en 2010 la empresa comenzó a vender en Estados Unidos automóviles pequeños desarrollados en Europa. Como parte del enfoque en las marcas centrales, Mulally lentamente comenzó a eliminar más de la mitad de las diferentes marcas de la empresa: de 97 en 2006, a 40 para 2013. Parte de este esfuerzo incluyó la eliminación de la división Mercury y el regreso de la marca Taurus. Por último, Mulally renegoció acuerdos con el sindicato Trabajadores Automotrices Unidos (United Auto Workers) para reducir 27% los costos por hora de mano de obra, y pagó 2 400 millones de dólares para reducir la deuda a largo plazo de Ford.

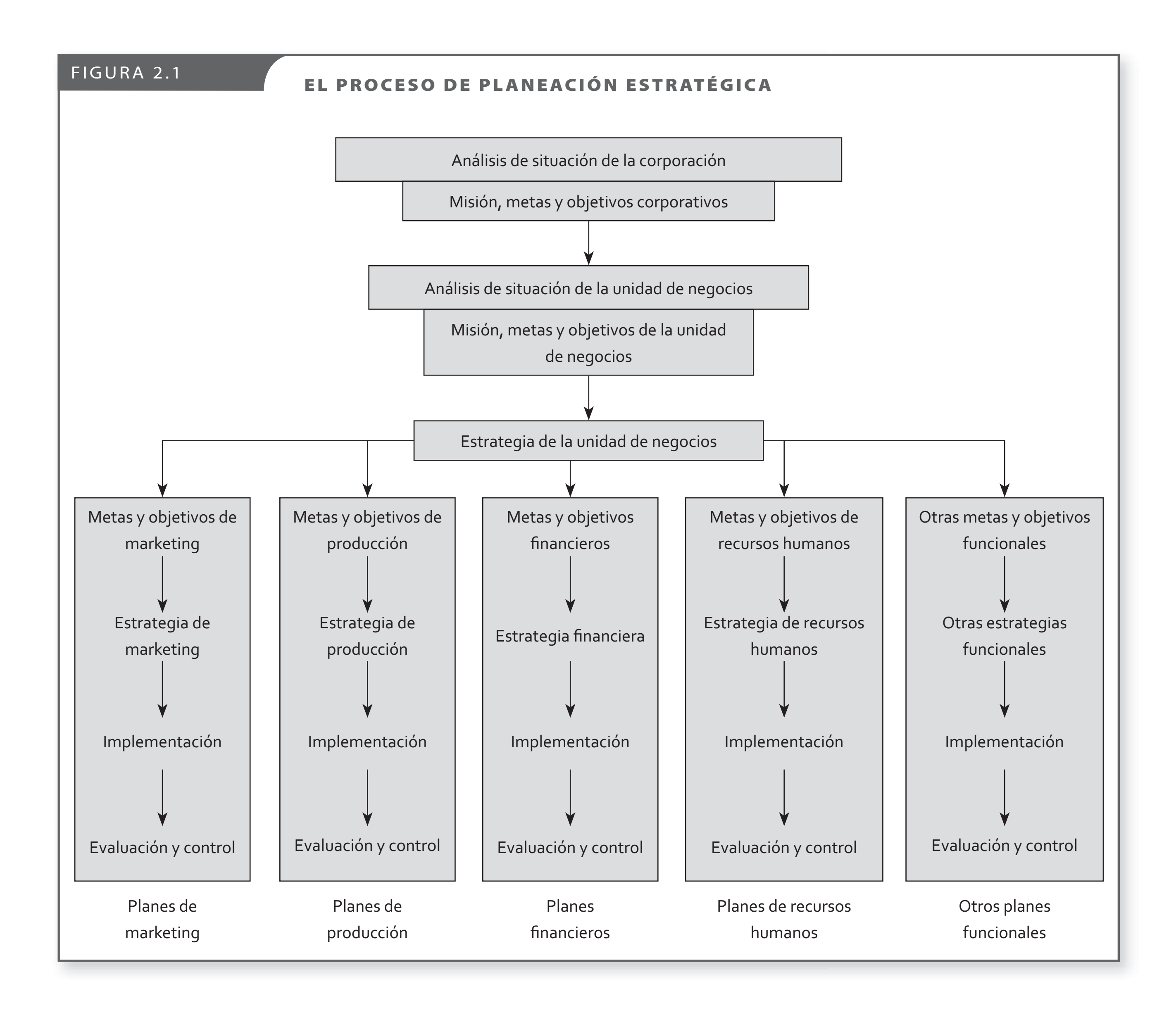
Algo sorprendente acerca de la estrategia de Mulally es la forma en que se diferenció de la tomada por Rick Wagoner en GM. Desde su llegada a Ford, Mulally no ha diseñado ni construido un solo automóvil, camión o SUV nuevo, mientras que Wagoner presentó varios diseños nuevos en GM, incluido el Saturn Aura y Sky, una Chevy Tahoe rediseñada, el Buick Lucerne, la Chevy Equinox y HHR y muchas ofertas de Cadillac. Como parte del rescate gubernamental de GM, Wagoner se vio forzado a renunciar. GM también planeó eliminar sus divisiones de Saturn y Pontiac.

Aunque Ford continúa perdiendo dinero debido a una economía debilitada, la estrategia de Mulally parece funcionar. La participación de mercado de la firma en las ventas a clientes individuales se ha incrementado. La empresa está enfocada en competir en cada segmento de la industria con una mezcla claramente definida de productos. Ford también se esfuerza por ser el mejor en su clase en términos de calidad, ahorro de combustible y seguridad. Muchos analistas de la industria pronostican que cuando la crisis haya terminado, Ford recibirá 25% de las ventas que pierdan GM y Chrysler.

El proceso de planeación estratégica

Ya sea a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocios o a nivel funcional, el proceso de planeación comienza con un análisis a profundidad de los entornos interno y externo de la organización, en ocasiones llamado *análisis de situación*. Como se verá en el capítulo 4, este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y las capacidades frente a frente de la empresa en los aspectos de competitividad, de clientes y del entorno. Con base en una revisión exhaustiva de estos temas pertinentes del entorno, la empresa establece su misión, metas y objetivos; su estrategia, y varios planes funcionales. Como se indica en la figura 2.1, los esfuerzos de planeación dentro de cada área funcional resultarán en la creación de un plan estratégico para esa área. Aunque enfatizamos los temas y procesos que tienen que ver con el desarrollo de una estrategia de marketing orientada hacia los clientes

FIGURA 2.1 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



y el plan de marketing, debemos recalcar que las organizaciones desarrollan estrategias y planes de marketing eficaces que concuerdan con su misión y metas, así como con los planes de otras áreas funcionales. La alta gerencia debe coordinar estos planes funcionales de manera que se logren los objetivos, la misión y las metas de la organización.

En este libro estamos interesados en un tipo de plan funcional en particular: el plan de marketing. Un *plan de marketing* es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades. Este plan sirve para varios propósitos. En primer lugar, explica con claridad la forma en que la organización logrará sus metas y objetivos. Este aspecto de la planeación de marketing es vital; no tener metas y objetivos es como manejar un automóvil sin conocer el destino. En este sentido, el plan sirve como “mapa de ruta” para implementar la estrategia de marketing. Instruye a los empleados acerca de sus roles y funciones para cumplir con el plan; también proporciona las especificaciones en relación con la asignación de recursos e incluye las tareas de marketing específicas, las responsabilidades de los individuos y la sincronización de todas las actividades.

Aunque nuestro enfoque se centra en la planeación y estrategia de marketing, no podemos enfatizar lo suficiente la importancia de que las decisiones de marketing deban tomarse dentro de las fronteras de la misión, las metas y los objetivos generales de la organización. La secuencia de las etapas de decisión que se describen en las siguientes secciones comienza con las amplias decisiones relacionadas con la misión organizacional, seguidas por una discusión de la estrategia corporativa o de unidad de negocios. Es dentro de estos contextos que los objetivos/metas y estrategias de marketing se deben desarrollar e implementar.

Misión organizacional frente a visión organizacional

Para abordar en forma adecuada la función de la misión organizacional en la planeación estratégica, primero debemos entender las diferencias entre la misión y la visión de la organización. Una *misión,* o *declaración de misión*, busca responder la pregunta: "¿En qué negocio estamos? Es una declaración clara y concisa (un párrafo o máximo dos) que explica la razón de la existencia de la organización. En contraste, la *visión* o *declaración de visión* busca responder la pregunta: "¿En qué nos queremos convertir?" Por ejemplo, Texas Instruments, una de las empresas de tecnología más grandes del mundo, define su misión de la siguiente manera: "Texas Instruments Incorporated proporciona tecnologías innovadoras de semiconductores para ayudar a nuestros clientes a crear la electrónica más avanzada del mundo." Compare esto con la visión de la empresa: "Transformar de manera fundamental los mercados y crear otros completamente nuevos."[3] En forma similar, la misión de Google es: "Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil." Su visión es: "No conformarse nunca." Observe que la visión de una organización tiende a estar orientada al futuro, en cuanto a que representa hacia dónde se dirige y hacia dónde quiere ir.

Si usted pregunta a muchas personas de negocios, "¿Cuál es su razón de existir?" es probable que su respuesta sea: "Ganar dinero." Aunque ese pueda ser su objetivo final, no es su razón de ser. Desde luego, la utilidad tiene un rol en este proceso, pero es una meta u objetivo de la empresa, no su misión o visión. La declaración de misión identifica lo que la organización representa y su filosofía básica de operación. La utilidad y otros resultados del desempeño son fines y, por tanto, están fuera de lugar y confunden la misión de la empresa.

Elementos de la declaración de misión Una declaración de misión bien articulada para cualquier organización, unidad dentro de una organización o empresa de propiedad individual debe responder las mismas cinco preguntas básicas, las cuales proporcionan información pertinente a los grupos de interés de la empresa, en especial a los empleados:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
3. ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (creencias básicas, valores, ética, etcétera)?
4. ¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas?
5. ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en relación con ser un buen administrador de nuestros recursos humanos, financieros y ambientales?

Una declaración de misión que entrega una respuesta clara a cada una de estas preguntas coloca la piedra angular para el desarrollo del plan de marketing. Si la piedra angular es débil o no está alineada con los cimientos establecidos en los pasos preliminares, el plan completo no tendrá ninguna oportunidad real de éxito a largo plazo. En la figura 2.2 se describen varias declaraciones de

FIGURA 2.2

LAS MEJORES DECLARACIONES DE MISIÓN

En su libro *Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements that Hit the Mark*, Patricia Jones y Larry Kahaner identificaron 50 empresas que poseen declaraciones de misión sobresalientes. En esta figura se listan varias de estas empresas, junto con sus declaraciones de misión de 1995, 2000 y 2009. Recuerde que estas organizaciones las personalizaron para ajustarlas a sus propias necesidades y metas, no para concordar con los criterios establecidos en este capítulo.

Boeing

1995 Ser la empresa aeroespacial número uno del mundo y estar entre las principales empresas industriales en términos de calidad, rentabilidad y crecimiento.

2000 Nuestra misión es más grande y más amplia que nunca. No sólo es estar a la vanguardia con respecto a los vuelos, sino a la vanguardia total de valor relacionada con nuestros clientes y accionistas.

2009 Personas trabajando juntas como empresa global para el liderazgo aeroespacial.

Leo Burnett

1995 La misión de Leo Burnett Company es crear publicidad superior. En palabras de Leo: "Nuestra función primaria en la vida es producir la mejor publicidad en el mundo, sin barreras. Esto es, hacer publicidad tan sorprendente, atrevida, fresca, comprometedora, humana, creíble y bien enfocada en los temas e ideas, que en ese mismo momento construya una reputación de calidad a largo plazo, al tiempo que produce ventas para el presente inmediato."

2000 Nuestra visión: ser una fuente indispensable de ventaja competitiva para nuestros clientes. Nuestra misión: trabajaremos con nuestros clientes como una comunidad que alcanza las estrellas, y mediante nuestras ideas construiremos marcas de liderazgo mediante la imaginación y una comprensión sensible y profunda del comportamiento humano.

2009 En Leo Burnett nuestro propósito es ser el mejor creador de ideas del mundo que realmente conmuevan a las personas… sin barreras. Junto con nuestros socios, luchamos por establecer un propósito humano significativo en el centro de las marcas de nuestros clientes para transformar la forma en que las personas piensan, sienten y se comportan.

Celestial Seasonings

1995 Nuestra misión es crecer y dominar el mercado estadounidense del té de especialidad, al exceder las expectativas de los consumidores con los tés de mejor sabor, 100% naturales, calientes o helados, empacados con arte y filosofía Celestial, al crear la experiencia de té más valorada. Mediante el liderazgo, la innovación, el enfoque y el trabajo en equipo, estamos dedicados a mejorar en forma continua el valor para nuestros consumidores, clientes, empleados y grupos de interés con una organización que piensa primero en la calidad.

2000 Creemos en crear y vender productos sanos y naturalmente orientados que nutran el cuerpo de las personas e inspiren su alma. Nuestros productos deben ser:

- Superiores en calidad
- De buen valor
- Hermosamente artísticos
- Filosóficamente inspiradores

Nuestro rol es participar activamente en hacer de este mundo un lugar mejor al servir al público en forma desinteresada. Creemos que podemos tener un impacto significativo en hacer la vida de las personas más feliz y sana mediante el uso de nuestros productos.

2009 Desde el primer día, Celestial Seasonings siempre se ha tratado de las personas y la pasión. Los fundadores esperaban fomentar los valores de belleza y verdad a través de sus productos y sus empaques distintivos. Querían que la experiencia de beber té satisficiera todos los sentidos; se comprometieron a presentar obras de arte especialmente diseñadas, y buscaron cuidadosamente palabras de sabiduría en cada paquete para complementar nuestros sabores y aromas deliciosos. Esa visión pervive hasta la actualidad, aunque cuando nuestra línea de productos se ha extendido más allá del té, hacia el café y las especias culinarias.

Intel Corporation

1995 Realizar un gran trabajo para nuestros clientes, empleados y accionistas al ser el principal proveedor de los insumos fundamentales de la industria de cómputo.

2000 La misión de Intel es ser el principal proveedor de los insumos fundamentales para la economía de Internet a nivel mundial.

2009 Encantar a nuestros clientes, empleados y accionistas al entregar incesantemente la plataforma y los avances tecnológicos que se vuelven esenciales para la forma en que trabajamos y vivimos.

Fuente. Patricia Jones y Larry Kahaner, *Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements that Hit the Mark*, Nueva York, Doubleday, 1995, y los sitios web de las empresas.

misión consideradas entre las mejores. Cuando las lea, considere qué tan bien responden las cinco preguntas.

La declaración de misión es la porción del plan estratégico que no debe ser confidencial, sino decir a todos (clientes, empleados, inversionistas, competidores, reguladores y a la sociedad en general) lo que la empresa representa y su razón de existir. Las declaraciones de misión facilitan las actividades de relaciones públicas y comunican a los clientes y a los demás información importante que se puede usar para construir confianza y relaciones a largo plazo. Debe por tanto incluirse en los informes anuales y en los principales comunicados de prensa, debe estar enmarcada en la pared de cada oficina y cada empleado de la organización debe hacerla suya. Las metas, objetivos, estrategias y tácticas y presupuestos no son para consulta del público. Sin embargo, una declaración de misión que se mantiene en secreto tiene poco valor para la organización.

Amplitud y estabilidad de la misión Al crear una declaración de misión, la administración debe estar interesada en su amplitud. Si es demasiado amplia, no tendrá sentido para quienes la leen y construyen sobre ella. Una misión como "hacer felices a las personas de todo el mundo al proporcionarles productos de entretenimiento" suena maravillosa, pero no proporciona ninguna información útil. Las misiones demasiado extensas pueden llevar a las empresas a establecer planes y estrategias en áreas donde sus fortalezas son limitadas. Dichas iniciativas casi siempre resultan en un fracaso. La pasada aventura de Exxon en productos de oficina y la expansión de Sears a los bienes raíces y servicios financieros sirven como recordatorios de los problemas asociados con declaraciones de misión mal diseñadas. Aunque una declaración de misión bien diseñada no debe entorpecer la creatividad de la organización, debe ayudar a evitar que se aleje demasiado de sus competencias centrales.

Las misiones demasiado estrechas que restringen la visión de la organización pueden ser igualmente costosas. A principios de este siglo los ferrocarriles definían su negocio como poseer y operar trenes. En consecuencia, la industria ferrocarrilera no tenía intereses acerca de la invención del aeroplano. Después de todo, pensaban sus directivos, la capacidad de volar no tenía nada que ver con los trenes o el negocio ferrocarrilero. En la actualidad sabemos que empresas como American Airlines, Southwest Airlines y Federal Express, más que Burlington, Union Pacific o Santa Fe, dominan el negocio de pasajeros y fletes urgentes. La industria ferrocarrilera perdió esta importante oportunidad porque sus misiones estaban estrechamente vinculadas a los ferrocarriles, contrario a una definición más apropiada que abarcara el negocio de la transportación.



© Alelski Markku/Shutterstock

¿En qué negocio se encuentra actualmente la industria ferrocarrilera?

La estabilidad de la misión se refiere a la frecuencia con que se modifica la declaración de misión de una organización. De todos los componentes del plan estratégico, es el que debe cambiar con menos frecuencia. Es el elemento que probablemente permanecerá constante a lo largo de múltiples rondas de planeación estratégica. Los elementos como metas, objetivos y plan de marketing

cambiarán con el tiempo, por lo general anual o trimestralmente. Sin embargo, cuando la misión cambia, la piedra angular se ha movido y todo lo demás debe modificarse también. La misión debe variar sólo cuando ya no está en sincronía con las capacidades de la empresa, cuando los competidores empujan a ésta de ciertos mercados, cuando la tecnología nueva transforma la entrega de los beneficios a los clientes o cuando la empresa identifica una nueva oportunidad que concuerda con sus fortalezas y expertise (conocimiento experto). Como se analiza en el capítulo 1, el crecimiento de Internet y del comercio electrónico ha afectado muchas industrias. La importancia y el rol de los agentes de viajes, los corredores de bolsa y los concesionarios de automóviles cambiaron drásticamente cuando los clientes variaron su forma de comprar viajes, productos financieros y automóviles. Las organizaciones en estas y en otras industrias se han visto forzadas a enfocar nuevamente sus esfuerzos al redefinir sus declaraciones de misión.

Declaraciones de misión enfocadas en el cliente En años recientes las empresas se han percatado del rol que sus declaraciones de misión puede desempeñar en sus actividades de marketing. En consecuencia, estos postulados se han vuelto mucho más orientados hacia los clientes. La vida de las personas y las empresas debe enriquecerse por haber tratado con la organización. Un enfoque en la utilidad de la declaración de misión significa que algo positivo sucede para los propietarios y los directivos de la organización, no necesariamente para los clientes u otros grupos de interés. Por ejemplo, un enfoque en el cliente es una de las principales razones del éxito a largo plazo de Southwest Airlines. La misión de la empresa no ha cambiado desde 1988:

> *La misión de Southwest Airlines es la dedicación a la más alta calidad de Servicio al Cliente, entregada con un sentido de calidez, amabilidad, orgullo personal y Espíritu de Empresa.*[4]

La declaración de misión del icono cultural Ben & Jerry's Ice Cream consiste en tres partes interrelacionadas y es un buen ejemplo de la forma en que una organización puede trabajar para tener un impacto positivo en los clientes y en la sociedad.[5]

> ***Misión social.*** *Operar la empresa de manera que activamente reconozca el rol central que los negocios tienen en la sociedad al iniciar formas innovadoras para mejorar la calidad de vida en los ámbitos local, nacional e internacional.*

> ***Misión del producto.*** *Producir, distribuir y vender un helado completamente natural de la mejor calidad y confecciones eufóricas con un compromiso continuo de incorporar ingredientes naturales, nutritivos y promover prácticas de negocios que respeten la Tierra y el ambiente.*

> ***Misión económica.*** *Operar la empresa sobre una base financiera sostenida de crecimiento rentable, incrementar el valor para nuestros accionistas y expandir las oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional de nuestros empleados.*

La infame tragedia del cianuro de Tylenol en 1982 ilustra la importancia de una declaración de misión orientada al cliente. Después de que ocurrieron varias muertes como resultado de una manipulación externa con las cápsulas de Tylenol, McNeilab y Johnson & Johnson de inmediato retiraron del mercado todas las cápsulas, lo que significó un costo directo de 100 millones de dólares. Cuando se les preguntó acerca de la dificultad que enfrentaron para tomar esta decisión, los ejecutivos dijeron que la opción era evidente dada la declaración de misión de Johnson & Johnson. Esa declaración, desarrollada décadas antes por los fundadores de la empresa, estableció que la

principal responsabilidad de Johnson & Johnson era con los médicos, enfermeras, pacientes, padres y niños que prescriben o usan sus productos. Ya que la misión dictaba la respuesta de la empresa a la crisis, Tylenol se volvió un jugador aún más dominante en el mercado de los analgésicos después de la tragedia.[6]

Las declaraciones de misión enfocadas en el cliente son la norma para las organizaciones caritativas y humanitarias. Estas entidades sin fines de lucro (como sus contrapartes comerciales) se esfuerzan por cumplir con sus misiones por medio de programas de marketing eficaces. Por ejemplo, la misión de la Cruz Roja estadounidense dice lo siguiente:

> *La Cruz Roja estadounidense, una organización humanitaria dirigida por voluntarios y guiada por su Carta de Privilegios del Congreso y los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja, dará alivio a las víctimas de desastres y ayudará a las personas a evitar, prepararse y responder a las emergencias.*

A diferencia de otras organizaciones caritativas, la Cruz Roja estadounidense tiene una ventaja competitiva clave: su carta de privilegios del Congreso. Esto le otorga la autoridad requerida para responder sin importar la naturaleza o complejidad de la crisis. Durante el recuento de los daños de los huracanes *Katrina*, *Rita* y *Wilma* en 2005, la Cruz Roja estadounidense emprendió su respuesta a los desastres más grandes en la historia de la organización. Mediante una gran campaña promocional y patrocinios corporativos significativos pudo recaudar los 2 100 millones de dólares necesarios para los esfuerzos de alivio.[7]

Estrategia corporativa o de unidad de negocios

Todas las organizaciones necesitan una *estrategia corporativa*, el esquema central o medio para utilizar e integrar recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para realizar la misión de la organización y lograr las metas y objetivos deseados. En el proceso de planeación estratégica los temas como competencia, diferenciación, diversificación, coordinación de unidades de negocio y tópicos ambientales tienden a surgir como preocupaciones de estrategia corporativa. En las empresas pequeñas, la estrategia corporativa y la estrategia de unidad de negocios son esencialmente iguales. Aunque usamos ambos términos, los dos aplican a todas las organizaciones, desde las grandes corporaciones hasta las pequeñas empresas y las entidades sin fines de lucro.

Las empresas más grandes con frecuencia encuentran que es benéfico idear estrategias separadas para cada unidad estratégica de negocios (UEN) subsidiaria, división, línea de producto u otro centro de utilidades dentro de la oficina matriz. La estrategia de unidad de negocios determina la naturaleza y la dirección futura de cada unidad, incluidas sus ventajas competitivas, la asignación de sus recursos y la coordinación de las áreas funcionales básicas (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, etc.). Muchas organizaciones administran sus distintas UEN en formas que crean sinergias al proporcionar a los clientes una solución de una sola marca entre múltiples mercados. Por ejemplo, Sony tiene varias UEN y joint ventures que incluyen Sony Electronics (televisores, reproductores de DVD, dispositivos electrónicos móviles, computadoras), Sony Music Entertainment (sellos discográficos como Arista, Epic, Columbia y LaFace), Sony Pictures Entertainment (estudios Columbia TriStar, distribución de películas), Sony Ericsson (multimedia móvil y teléfonos celulares) y Sony Computer Entertainment (la familia de juegos y consolas PlayStation).[8]

Una consideración importante para una empresa que determina su estrategia corporativa o de unidad de negocios son las capacidades que posee. Cuando éstas le permiten satisfacer las necesidades de los clientes mejor que la competencia, se dice que tiene una ventaja *competitiva* o *diferencial*. Aunque el número de ventajas proviene de funciones distintas del marketing (como recursos humanos, investigación y desarrollo o producción), éstas con frecuencia crean ventajas competitivas importantes que se pueden explotar a través de las actividades de marketing. Por ejemplo, las inversiones estratégicas en logística implementadas desde hace tiempo por Walmart permiten al minorista operar con costos de inventario más bajos que sus competidores, una ventaja que se traduce en precios más bajos en las ventas al detalle (o al menudeo). 3M Company es muy respetada por su experiencia en investigación y desarrollo. De hecho, se define a sí misma como una empresa de ciencias. Su ventaja en investigación e innovación permite a sus más de 35 unidades de negocio ser excelentes en diferentes mercados y categorías de producto: consumo y oficina; exhibición y gráficos; electrónica y comunicaciones; cuidados médicos; industria y transportación y seguridad, y servicios de protección.[9]

Las ventajas competitivas no pueden obtenerse por completo a menos que los clientes enfocados las consideren valiosas. El tema clave es la capacidad de la organización para convencerlos de que sus ventajas son superiores a las de la competencia. Walmart ha podido comunicar de manera eficaz su ventaja de productos baratos a los clientes al adherirse a una política de precios bajos. La publicidad de la empresa se basa en este hecho usando una cara feliz para "reducir" los precios. De manera interesante, los precios de Walmart no siempre son los más bajos para un producto en un área geográfica dada. Sin embargo, la *percepción* de que ofrece precios bajos se traduce en una ventaja competitiva para la empresa.

Metas y objetivos funcionales

El marketing y todas las demás funciones de negocios deben respaldar la misión y metas de la organización y traducirlas en objetivos con mediciones cuantitativas específicas. Por ejemplo, una meta corporativa o de unidad de negocios de incrementar el rendimiento sobre la inversión podría traducirse en un objetivo de marketing de incrementar ventas, un objetivo de producción de reducir el costo de las materias primas, un objetivo de finanzas de reequilibrar el portafolio de inversiones de la empresa o un objetivo de recursos humanos de incrementar la capacitación y productividad de los empleados. Todos los objetivos funcionales se deben expresar en términos claros y simples para que todo el personal entienda qué tipo y nivel de desempeño desea la organización. En otras palabras, deben escribirse para poder medir su alcance con precisión. En el caso de los objetivos de marketing, las unidades de medición podrían incluir volumen de ventas (en dólares o unidades), rentabilidad por unidad, ganancia en porcentaje de participación de mercado, ventas por metro cuadrado, compra promedio del cliente, porcentaje de clientes en el mercado meta de la empresa que prefieren sus productos o algún otro logro mensurable.

También es importante que todos los objetivos funcionales se reconsideren para cada periodo de planeación. Tal vez ninguna estrategia surgió en el periodo de planeación anterior para lograr los objetivos expresados. O tal vez la implementación de nueva tecnología permitió a la empresa excederlos en gran medida. En cualquier caso, el realismo demanda la revisión de los objetivos funcionales para seguir siendo consistentes con la siguiente edición del plan funcional del área.

Estrategia funcional

Las organizaciones diseñan las estrategias funcionales para proporcionar una integración total de esfuerzos que se enfocan en lograr los objetivos expresados del área. En la producción, esto podría incluir estrategias de compra, control de inventarios just-in-time (justo a tiempo) o almacenamiento. En recursos humanos, las estrategias que tratan con el reclutamiento de empleados, la selección, retención, capacitación, evaluación y compensación con frecuencia están al frente del proceso de toma de decisiones. En la estrategia de marketing el proceso se enfoca en elegir uno o más mercados meta y en desarrollar un programa de marketing que satisfaga las necesidades y deseos de los miembros de ese mercado meta. Por ejemplo, AutoZone se enfoca en los mecánicos de "hágalo usted mismo" al ofrecer una extensa selección de refacciones automotrices, artículos de mantenimiento y accesorios a precios bajos.

Las decisiones de estrategia funcional no se desarrollan en el vacío. La estrategia debe: 1) empatar las necesidades y propósitos del área funcional en relación con el cumplimiento de sus metas y objetivos; 2) ser realista en cuanto a los recursos disponibles de la organización y del entorno, y 3) ser consistente con la misión, metas y objetivos de la empresa. Dentro del contexto del proceso de planeación estratégica general, cada estrategia funcional debe evaluarse para determinar su efecto en las ventas, costos, imagen y rentabilidad de la organización.

Implementación

La implementación incluye actividades que realmente ejecutan la estrategia funcional del área. Uno de sus aspectos más interesantes radica en que todos los planes funcionales tienen al menos dos mercados meta: un mercado externo (por ejemplo, clientes, proveedores, inversionistas, empleados potenciales, la sociedad en general) y un mercado interno (por ejemplo, empleados, gerentes, directivos). Esto ocurre porque los planes funcionales, cuando se ejecutan, tienen repercusiones dentro y fuera de la empresa. Incluso sucesos aparentemente inconexos en finanzas o recursos humanos pueden tener un efecto sobre los clientes finales de la empresa: los individuos y corporaciones que compran sus productos.

Con el fin de que una estrategia funcional se implemente de manera exitosa, la organización debe basarse en el compromiso y el conocimiento de sus empleados, que son su mercado meta interno. Después de todo, éstos tienen la responsabilidad de desempeñar las actividades que implementarán la estrategia. Por esta razón, las organizaciones con frecuencia ejecutan actividades de marketing interno diseñadas para ganar el compromiso de los empleados y la motivación para implementar los planes funcionales.

Evaluación y control

Las organizaciones diseñan la fase de evaluación y control de la planeación estratégica para mantener las actividades planeadas enfocadas en las metas y los objetivos. En el cuadro general, el tema crítico en esta fase es la coordinación entre las áreas funcionales. Por ejemplo, la distribución con oportunidad y la disponibilidad de producto casi siempre dependen de una producción precisa y oportuna. Al mantener contacto con el gerente de producción, el gerente de marketing ayuda a asegurar una

implementación eficaz de la estrategia de marketing (garantizar una producción oportuna) y, a largo plazo, una mayor satisfacción del cliente. La necesidad de coordinación es especialmente importante en el marketing, donde la satisfacción de la estrategia de marketing depende siempre de una ejecución coordinada con las otras estrategias funcionales.

La clave de la coordinación es asegurar que las áreas funcionales mantengan líneas de comunicación abiertas en todo momento. Aunque esto puede ser muy desafiante, resulta útil si la cultura organizacional está orientada en forma interna y externa a los clientes. Mantener este enfoque es extremadamente importante a lo largo del proceso de planeación estratégica, pero en especial durante la implementación, evaluación y fases de control del proceso. Los gerentes funcionales deben tener la capacidad de ver la interconexión de todas las decisiones de negocios y actuar en beneficio de la organización y sus clientes.

De cierta manera, la fase de evaluación y control del proceso de planeación es un final y un principio. Por una parte, ocurren después de que una estrategia ha sido implementada. De hecho, la implementación de cualquier estrategia estaría incompleta sin una evaluación de su éxito y la creación de mecanismos de control para proporcionar y revisar la estrategia o la implementación, o ambos aspectos si es necesario. Por otro lado, la evaluación y el control sirven como punto de inicio para el proceso de planeación en el siguiente ciclo de planeación. Ya que la planeación estratégica es un proceso continuo, los gerentes deben tener un sistema para monitorear y evaluar constantemente los resultados de la implementación.

El plan de marketing

El resultado del proceso de planeación estratégica descrito en la primera parte de este capítulo es una serie de planes para cada área funcional de la organización. Para el departamento de marketing, el plan de marketing proporciona una elaboración detallada de las acciones necesarias para realizar el programa de marketing. Piense en este plan como un documento de acción, como el manual para la implementación, evaluación y control del marketing. Con esto en mente, es importante señalar que un plan de marketing no es igual que un plan de negocios. Los planes de negocios, aunque por lo general contienen un plan de marketing, abarcan otros temas, como organización de negocios y propiedad, operaciones, estrategia financiera, recursos humanos y administración del riesgo. Aunque los planes de negocios y de marketing no son sinónimos, muchas empresas pequeñas consolidarán sus planes corporativos, de unidad de negocios y planes de marketing en un solo documento.

Un buen plan de marketing requiere una gran cantidad de información de numerosas fuentes. Una consideración importante al reunir toda esa información es mantener una perspectiva general y de manera simultánea cuidar la atención en los detalles. Esto requiere observar el plan de marketing en forma holística más que como una colección de elementos relacionados. Desafortunadamente, adoptar una perspectiva holística es difícil en la práctica. Es fácil comprometerse en forma profunda con el desarrollo de la estrategia de marketing sólo para descubrir más adelante que ésta es inapropiada para los recursos de la organización o para el entorno de marketing. El marco de referencia de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad de alcanzar las metas y objetivos expresados.

En las siguientes secciones exploramos el plan de marketing con más detalle, incluida la estructura de un plan típico. La estructura concuerda con las hojas de trabajo del plan de marketing del apéndice *A* y el ejemplo de plan de marketing del apéndice *B*. Mientras trabajamos a través de la estructura del plan de marketing, tenga en mente que éste puede redactarse de muchas formas. Los planes de marketing pueden desarrollarse para productos específicos, marcas, mercados meta o industrias y, de igual manera, enfocarse en un elemento específico del programa de marketing, como un plan de desarrollo de producto, un plan de promoción, un plan de distribución o un plan de fijación de precios.

Estructura del plan de marketing

Los planes de marketing deben estar correctamente organizados para asegurar que toda la información pertinente sea considerada e incluida. En la figura 2.3 se ilustra la estructura o descripción de un plan de marketing típico. Decimos que esta descripción es "típica", pero hay muchas otras formas de organizarlo. Aunque la descripción real usada no es tan importante, la mayoría de los planes compartirá los elementos comunes descritos aquí. Sin importar la descripción específica que usted use para desarrollar el plan de marketing, debe tener en mente que una descripción adecuada se caracteriza por ser:

- **Completa** Tener una descripción completa es esencial para asegurar que no haya omisiones de información importante. Desde luego, cada elemento de la descripción puede no ser pertinente para la situación que se enfrenta, pero al menos recibe consideración.
- **Flexible** Aunque tener una descripción completa es esencial, la flexibilidad no se debe sacrificar. Cualquier descripción que elija debe ser lo suficientemente flexible a efecto de ser modificada para que concuerde con las necesidades únicas de su situación. Como todas las situaciones y organizaciones son diferentes, usar una descripción demasiado rígida va en detrimento del proceso de planeación.
- **Consistente** La consistencia entre la descripción del plan de marketing y la descripción de los otros planes funcionales de área es una consideración importante. La consistencia también puede incluir la conexión de la descripción del plan de marketing con el proceso de planeación usado en los niveles corporativo o de unidad de negocios. Mantenerla asegura que los ejecutivos y empleados fuera de marketing entenderán el plan de marketing y el proceso de planeación.
- **Lógica** Como el plan de marketing finalmente debe venderse a sí mismo a los altos directivos, su descripción debe fluir de manera lógica. Una descripción ilógica podría forzar a los altos directivos a rechazar o asignar menos fondos al plan.

La estructura del plan de marketing que analizamos aquí tiene la capacidad de satisfacer estos cuatro puntos. Aunque la estructura es completa, usted debe adaptar con libertad la descripción para que concuerde con los requerimientos únicos de su situación.

FIGURA 2.3

ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

I. Resumen ejecutivo

a) Sinopsis
b) Principales aspectos del plan de marketing

II. Análisis de situación

a) Análisis del entorno interno
b) Análisis del entorno del cliente
c) Análisis del entorno externo

III. Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

a) Fortalezas
b) Debilidades
c) Oportunidades
d) Amenazas
e) Análisis de la matriz FODA
f) Desarrollo de ventajas competitivas
g) Desarrollo de un enfoque estratégico

IV. Metas y objetivos de marketing

a) Metas de marketing
b) Objetivos de marketing

V. Estrategia de marketing

a) Mercado meta primario (y secundario)
b) Estrategia del producto
c) Estrategia de fijación de precios
d) Estrategia de la cadena de distribución/ suministro
e) Estrategia de comunicación integrada de marketing (promoción)

VI. Implementación de marketing

a) Temas estructurales
b) Actividades tácticas de marketing

VII. Evaluación y control

a) Controles formales
b) Controles informales
c) Programa y calendario de la implementación
d) Auditorías de marketing

Resumen ejecutivo El *resumen ejecutivo* es una sinopsis del plan general de marketing, con una descripción que comunica el impulso principal de la estrategia de marketing y su ejecución. Su propósito es proporcionar una perspectiva general del plan para que el lector pueda identificar con rapidez los temas clave o las preocupaciones relacionadas con su rol para implementar la estrategia de marketing. Así, el resumen ejecutivo no proporciona información detallada que se encuentre en

las siguientes secciones o que respalde el plan final. En su lugar, la sinopsis introduce los principales aspectos del plan de marketing, incluidos objetivos, proyección de ventas, costos y mediciones de evaluación del desempeño. Junto con el impulso general de la estrategia de marketing, el resumen ejecutivo también debe identificar el alcance y el marco temporal del plan. La idea es brindar al lector una comprensión rápida del alcance del plan y su marco temporal de ejecución.

Los individuos tanto dentro como fuera de la organización pueden leer el resumen ejecutivo por razones distintas a la planeación de marketing o su implementación. Finalmente, muchos usuarios del plan de marketing ignoran algunos de sus detalles debido al rol que desempeñan. Por ejemplo, el CEO puede estar más preocupado por el costo general y el rendimiento esperado del plan y menos interesado en su implementación. Las instituciones financieras o los inversionistas podrían querer leer el plan de marketing antes de aprobar algún financiamiento necesario. De igual manera, los proveedores, inversionistas u otros que tienen un interés en el éxito de la organización, en ocasiones reciben acceso a dicho plan. En estos casos, el resumen ejecutivo es crítico, ya que debe comunicar una perspectiva general concisa del plan y sus objetivos, costos y rendimientos.

Aunque el resumen ejecutivo es el primer elemento de un plan de marketing, siempre debe ser redactado al final, ya que es más fácil, y significativo, prepararlo después de haber desarrollado el plan de marketing. Hay otra buena razón para redactarlo al final: puede ser el único elemento del plan de marketing leído por un gran número de personas. Como resultado, el resumen ejecutivo debe representar con precisión el plan de marketing completo.

Análisis de situación La siguiente sección del plan de marketing es el análisis de situación, el cual resume toda la información pertinente obtenida de tres entornos clave: el entorno interno, el entorno del cliente y el entorno externo de la empresa. El análisis del entorno interno de la empresa considera temas como la disponibilidad y el despliegue de los recursos humanos, la edad y la capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de los recursos financieros y las pugnas de poder y políticas dentro de la estructura de la organización. Además, esta sección resume los objetivos y el desempeño de marketing actuales. El análisis del entorno del cliente examina la situación actual en relación con las necesidades del mercado meta (de consumo o de negocios), los cambios anticipados en las necesidades y qué tan bien satisfacen los productos de la empresa esas necesidades en la actualidad. Por último, el análisis del entorno externo incluye varios factores pertinentes (competitivos, económicos, sociales, político/ legales y tecnológicos) que pueden ejercer presiones directas e indirectas sobre las actividades de marketing de la empresa.

Un análisis de situación claro y completo es una de las partes más difíciles del desarrollo de un plan de marketing. Esta dificultad surge debido a que el análisis debe ser completo y enfocado en los temas clave con el fin de evitar una sobrecarga de información, una tarea que en realidad se vuelve más complicada por los avances en la tecnología de la información. La información para un análisis de situación puede obtenerse internamente a través del sistema de información de marketing o externamente por medio de la investigación de marketing primaria o secundaria. De cualquier forma, el desafío con frecuencia es tener demasiados datos e información que analizar en lugar de tener muy pocos.

Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) —derivados del análisis de situación de la sección anterior—, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de su(s) mercado(s) meta. Estas

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con los requerimientos del mercado y la competencia. Este análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

El análisis FODA ha ganado una aceptación generalizada porque es un marco de referencia simple para organizar y evaluar una posición estratégica de la empresa al desarrollar un plan de marketing. Sin embargo, al igual que cualquier herramienta útil, podría utilizarse incorrectamente si no se realiza la investigación apropiada para identificar las variables clave que afectarán el desempeño de la empresa. Un error común en el análisis FODA consiste en no separar los temas internos de los externos. Las fortalezas y las debilidades son temas internos únicos para la empresa que realiza el análisis. Las oportunidades y las amenazas son temas externos que existen de manera independiente de la empresa que realiza el análisis. Otro error común es listar las alternativas estratégicas como oportunidades. Sin embargo, las alternativas pertenecen al área de la estrategia de marketing, no al análisis FODA.

En la conclusión de dicho análisis, el enfoque del plan de marketing cambia para abordar el aspecto estratégico y las ventajas competitivas que se impulsarán en la estrategia. La clave para desarrollar el enfoque estratégico es empatar las fortalezas de la empresa con sus oportunidades para crear capacidades con el fin de entregar valor a los clientes. El desafío para cualquier empresa en esta etapa es crear una razón poderosa para que los clientes compren sus productos en vez de los que ofrece la competencia. Esta razón poderosa luego se convierte en el marco de referencia o enfoque estratégico alrededor del cual se puede desarrollar la estrategia. Como se explica en *Más allá de las páginas 2.2*, incluso las empresas como Dell, que gozan de éxitos permanentes, cambian su pensamiento estratégico para permanecer innovadoras y competitivas.

Metas y objetivos de marketing Son las declaraciones formales de los resultados deseados y esperados del plan de marketing. Las *metas* son declaraciones amplias y simples de lo que se logrará por medio de la estrategia de marketing. Su principal función es guiar el desarrollo de los objetivos y proporcionar dirección para las decisiones de asignación de recursos. Los *objetivos* de marketing son más específicos y esenciales para la planeación y deben expresarse en términos cuantitativos para permitir una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa de estos objetivos facilita su implementación después del desarrollo de la estrategia.

Esta sección del plan de marketing tiene dos propósitos importantes. Primero, establece las metas de desempeño que la empresa busca alcanzar al dar vida a su enfoque estratégico mediante su estrategia de marketing; por ejemplo, lo que la empresa espera lograr. Segundo, define los parámetros con los cuales la empresa medirá el desempeño real en la fase de evaluación y control del plan de marketing; por ejemplo, cómo se medirá en realidad el desempeño. En este punto es importante recordar que ninguna meta u objetivo se puede desarrollar sin una declaración de misión definida con claridad. Las metas de marketing deben ser consistentes con la misión de la empresa, mientras que los objetivos deben fluir de manera natural de dichas metas.

Estrategia de marketing En esta sección del plan de marketing se describe la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing. En el capítulo 1 se menciona que las estrategias de marketing incluyen seleccionar y analizar los mercados meta y crear y mantener un programa de marketing apropiado (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de esos mercados meta. En este nivel la empresa detallará cómo obtendrá una ventaja competitiva al hacer algo mejor que la competencia: sus productos deben ser de mayor calidad que las ofertas de sus competi-

Más allá de las páginas 2.2

RECONSTRUCCIÓN CONTINUA DE DELL[10]

Dell, que alguna vez fue la base del crecimiento para los inversionistas, ha sufrido bastante desde 2006, año en que la empresa empezó a quedar por debajo de sus expectativas de ingresos. Aunque no perdía dinero, el indiscutible rey de la venta directa de computadoras al consumidor había perdido su rumbo. ¿La razón? Intensa competencia, profunda reducción de costos y servicio al cliente a la baja. Los analistas argumentaban que la reducción de precios de Dell había ido demasiado lejos y que la empresa no invertía lo suficiente en la "experiencia del cliente", ya que intentaba mantener sus márgenes. En consecuencia, Dell se encuentra ahora detrás de HP y Acer en términos de participación del mercado mundial. Al disminuir las participaciones de la empresa en los mercados estadounidense y global, Dell necesitaba una reconstrucción, y la necesitaba rápido.

La primera parte de la reconstrucción comenzó como un esfuerzo por alejarse de su estrategia de reducción de costos. La empresa gastó 100 millones de dólares para mejorar el servicio al cliente y el soporte técnico, y agregó más de 2000 trabajadores para reducir 50% los tiempos de espera en el teléfono. También comenzó a impulsar en forma agresiva sus máquinas de nivel medio y alto, más notablemente su línea XPS de computadoras de escritorio y notebooks. Parte de esta estrategia fue la adquisición de Alienware, un fabricante de computadoras personales con sede en Miami conocida por sus máquinas de juego de alto nivel y su estilo moderno.

La segunda parte de la reconstrucción de Dell comenzó con el resurgimiento de Michael Dell como CEO en 2007. Poco después de su regreso, Dell inició un programa profundo de reducción de costos y despidos, así como operaciones internacionales expandidas e introducción de nuevas PC de bajo costo. También adquirió empresas de software, almacenamiento y servicio tecnológico en un esfuerzo por diversificar mejor a la empresa. Los resultados fueron positivos en cuanto a que los envíos de PC de Dell a nivel mundial se incrementaron 21.4% para mediados de 2008. Desafortunadamente, las ventas e ingresos de la empresa continuaron su caída. Muchos analistas sugirieron que el enfoque de Dell en la participación de mercado y el crecimiento de las ventas (en lugar de la utilidad) era el culpable. Más aún, el modelo de venta directa al consumidor había perdido parte de su brillo original a medida que los competidores se movieron para copiar esta estrategia. De hecho, su rival HP ya se había movido para tener sus productos disponibles en línea y en tiendas como Best Buy y Walmart. Dell contraatacó al tener algunos de sus productos disponibles en Walmart. También lanzó Adamo, una nueva línea de computadoras notebook de alto nivel. Con un precio de inicio de 1999 dólares, Adamo fue diseñada para competir de manera directa con la popular línea MacBook Pro de Apple.

El futuro de la reconstrucción de Dell es algo incierto. A principios de 2009, Michael Dell comenzó una restructura corporativa para reducir el tamaño de la empresa y eficientar los costos. Los analistas esperan que la firma comience a adquirir empresas en un esfuerzo por construir un portafolio fuerte de computadoras, software y servicios al igual que IBM y HP. Muchos argumentan que su futuro reside en proveer infraestructura para los centros corporativos de datos más que en la fabricación de PC de bajo costo para los consumidores. Cualquier estrategia que siga Dell, todos están de acuerdo en que la empresa debe enfocarse menos en la participación de mercado y en las ventas y más en la utilidad, al igual que sus rivales. Apple (Mac, iPod, iPhone), HP (impresoras), IBM (software, consultoría) y Sony (aparatos electrónicos), todos mantienen márgenes de utilidad mucho más altos que Dell. Tampoco entran en guerras de precios como ésta acostumbra hacerlo.

dores; sus precios deben ser consistentes con el nivel de calidad (valor); sus métodos de distribución deben ser tan eficientes como sea posible, y sus promociones deben ser más eficaces para comunicarse con los clientes meta. También es importante que la empresa intente sustentar estas ventajas. Así, en el sentido más amplio, la estrategia de marketing se refiere a la forma en que la empresa administrará sus relaciones con los clientes de manera que le dé una ventaja sobre la competencia.



© Diego Cervo/Shutterstock

Los empleados de atención al cliente son activos importantes para el desarrollo y la implementación de la estrategia de marketing.

Implementación de marketing La sección de implementación del plan de marketing describe la forma como se ejecutará el programa de marketing. En esta sección del plan se responden varias preguntas relacionadas con las estrategias de marketing descritas en la sección anterior:

1. ¿Qué actividades de marketing específicas se realizarán?
2. ¿Cómo se realizarán estas actividades?
3. ¿Cuándo se efectuarán?
4. ¿Quién es responsable de su realización?
5. ¿Cómo se monitoreará la aplicación de las actividades planeadas?
6. ¿Cuánto costarán estas actividades?

Sin un adecuado plan de implementación, el éxito de la estrategia de marketing está seriamente en peligro. Por esta razón, la fase de implementación del plan de marketing es tan importante como la fase de estrategia. Usted también debe recordar que la implementación depende del apoyo de los empleados: ellos, no las organizaciones, ejecutan las estrategias de marketing. Como resultado, los temas como liderazgo, motivación, comunicación y capacitación de los empleados son fundamentales para el éxito de la organización.

Evaluación y control La sección final del plan de marketing detalla cómo se evaluarán y controlarán los resultados del programa. El *control de marketing* incluye establecer estándares de desempeño, evaluar el desempeño real al compararlo con estos estándares y, en caso de ser necesario, emprender acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Los estándares de desempeño deben unirse con los objetivos que se expresaron antes en el plan. Estos parámetros se pueden basar en los incrementos en el volumen de ventas, la participación de mercado o la rentabilidad, o incluso en estándares publicitarios como reconocimiento o recuerdo de marca. Sin importar cuál se elija, todos los estándares de desempeño deben ser acordados antes de que los resultados del plan sean evaluados.

La evaluación financiera del plan de marketing también es un componente importante de evaluación y control. Los estimados de costos, ventas e ingresos determinan las proyecciones financieras. En realidad, las consideraciones presupuestales tienen una función clave en la identificación de las estrategias alternas. Las realidades financieras de la empresa deben ser monitoreadas en todo momento. Por ejemplo, proponer la expansión a nuevas áreas geográficas o alterar los productos sin recursos financieros es una pérdida de tiempo, energía y oportunidad. Incluso si los fondos están disponibles, la estrategia debe tener un "buen valor" y proporcionar un rendimiento aceptable sobre la inversión para ser parte del plan final.

Finalmente, si se determina que el plan de marketing no está a la altura de las expectativas, la empresa puede usar varias herramientas para señalar las causas potenciales de las discrepancias. Una de esas herramientas es la auditoría de marketing, que es un examen sistemático de los objetivos, la estrategia y el desempeño de marketing de la empresa. La auditoría puede ayudar a aislar las debili-

dades en el plan de marketing y recomendar acciones para ayudar a mejorar el desempeño. La fase de control del proceso de planeación también describe las acciones que se pueden emprender para reducir las diferencias entre el desempeño planeado y el real.

Uso de la estructura del plan de marketing

En el apéndice *A* usted encontrará las hojas de trabajo del plan de marketing que expanden la estructura de éste hacia un marco de referencia exhaustivo para desarrollarlo. Estas hojas de trabajo están diseñadas para ser *completas, flexibles* y *lógicas*. La consistencia de este marco de referencia con otros documentos de planeación dependerá de la estructura de planeación usada en otras áreas funcionales de la organización. Sin embargo, dicho marco ciertamente tiene la capacidad de ser consistente con los planes de otras áreas funcionales.

Aunque usted puede no usar todos los aspectos señalados de las hojas de trabajo, debe al menos ir a través de ellas en su totalidad para asegurar que toda la información importante esté presente. Debe notar que el plan de marketing de muestra proporcionado en el apéndice *B* usa este mismo marco de referencia. Sin embargo, este plan no concuerda exactamente con el marco de referencia, ya que éste fue adaptado para concordar con las características de una situación de planeación única. Usted también encontrará ejemplos de un plan de marketing adicional en el sitio web del libro.

Antes de avanzar, ofrecemos los siguientes consejos para el uso del marco de referencia del plan de marketing para desarrollar este plan.

- **Planee con anticipación** Redactar un plan de marketing completo requiere mucho tiempo, en especial si el plan está en desarrollo por primera vez. Inicialmente la mayor parte del tiempo se empleará en el análisis de situación. Aunque este análisis es muy demandante, el plan de marketing tiene poca oportunidad de éxito sin él.
- **Revise, luego vuelva a revisar** Después del análisis de situación, usted pasará la mayor parte de su tiempo revisando los elementos restantes del plan de marketing para asegurarse de que concuerden entre sí. Una vez que ha escrito un primer borrador del plan, guárdelo por un día aproximadamente. Luego revíselo con una perspectiva fresca y afine las secciones que necesiten cambio. Como el proceso de revisión siempre toma más de lo esperado, es inteligente comenzar el proceso de planeación con mucha anticipación a la fecha de entrega del plan.
- **Sea creativo** Un plan de marketing es sólo tan bueno como la información que contiene y el esfuerzo y la creatividad que se emplearon en su creación. Un plan desarrollado con un interés mediocre sólo acumulará el polvo en la repisa.
- **Use el sentido común y el juicio** Redactar un plan de marketing es un arte. El sentido común y el juicio son necesarios para clasificar toda la información, eliminar las estrategias no efectivas y desarrollar un plan de marketing sólido. Los gerentes deben evaluar siempre cualquier información con precisión y utilizar su propia intuición al tomar las decisiones de marketing.
- **Piense con anticipación a la implementación** Mientras usted desarrolla el plan, debe tener siempre en cuenta la forma en que se implementará. Excelentes estrategias que nunca ven la luz del día hacen poco por ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Los planes de marketing adecuados son realistas y factibles dados los recursos de la organización.

- **Actualice de manera regular** Una vez que el plan de marketing ha sido desarrollado e implementado, debe actualizarse en forma regular con la recolección de datos e información nuevos. Numerosas organizaciones actualizan sus planes de marketing en forma trimestral para asegurarse de que la estrategia de marketing permanezca consistente con los cambios en los entornos interno, del cliente y externo. Bajo este enfoque, usted siempre tendrá un plan de trabajo que abarque 12 meses en el futuro.
- **Comuníquese con los demás** Un aspecto crucial del plan de marketing es la capacidad de comunicarse con los colegas, en particular con los altos directivos que esperan dicho plan para una explicación de la estrategia de marketing, así como para una justificación de los recursos necesarios, como el presupuesto de marketing.[11] El plan de marketing también comunica a los gerentes de línea y a los otros empleados al aportarles puntos de referencia para evaluar el progreso de la implementación de marketing. Una encuesta de ejecutivos de marketing sobre la importancia del plan de marketing reveló que:

> [...] *El proceso de preparar el plan es más importante que el documento mismo... Aunque un plan de marketing no atraiga la atención, hace que el equipo de marketing se concentre en el mercado, en los objetivos de la empresa y en la estrategia y táctica apropiadas para esos objetivos. Es un mecanismo para una acción de sincronización.*[12]

La investigación indica que las organizaciones que desarrollan planes de marketing estratégicos escritos tienden a estar más cercanamente integradas a través de las áreas funcionales, más especializadas y descentralizadas en la toma de decisiones. El resultado final de estos esfuerzos de planeación es un mejor desempeño financiero y de marketing.[13] Dados estos beneficios, es sorprendente que muchas empresas no desarrollen planes formales para guiar sus actividades de marketing. Por ejemplo, una encuesta aplicada a CEO realizada por la American Banking Association reveló que sólo 44% de los bancos comunitarios tiene un plan de marketing formal.[14]

Propósitos y significado del plan de marketing

Se deben entender los propósitos de un plan de marketing para apreciar su importancia. Un plan adecuado satisfará con detalle los siguientes cinco propósitos.

1. Explica las situaciones presentes y futuras de la organización. Esto incluye los análisis de situación y FODA y el desempeño anterior de la empresa.
2. Especifica los resultados esperados (metas y objetivos) para que la organización pueda anticipar su situación al final del periodo de planeación.
3. Describe las acciones específicas que se realizarán para que la responsabilidad de cada acción se pueda asignar e implementar.
4. Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planeadas.
5. Permite monitorear cada acción y sus resultados para poder implementar los controles. La retroalimentación del monitoreo y del control proporciona información para empezar de nuevo el ciclo de planeación en el siguiente marco temporal.

Estos cinco propósitos son muy importantes para diversas personas en la empresa. Los gerentes de línea tienen un interés particular en el tercer propósito (descripción de acciones específicas) debido a que son responsables de asegurar la implementación de las acciones de marketing. Los gerentes de nivel medio se enfocan en especial en el quinto propósito (monitoreo y control), ya que quieren asegurarse de que pueden hacer cambios tácticos en caso necesario. Estos gerentes también deben ser capaces de evaluar por qué la estrategia de marketing tiene o no éxito.

Sin embargo, la preocupación más importante puede residir en el cuarto propósito: identificar los recursos necesarios. El plan de marketing es el medio para comunicar la estrategia a los altos directivos que toman las decisiones cruciales en relación con la asignación de recursos productivos y eficientes. Los planes de marketing muy sólidos pueden demostrar no tener éxito si la implementación del plan no tiene fondos adecuados. Es importante recordar que *marketing* no es la única función de negocios que compite por los recursos escasos. Otras funciones como finanzas, investigación y desarrollo y recursos humanos tienen planes estratégicos propios. Es en este sentido que se debe vender el plan de marketing a los altos directivos.

Aspectos organizacionales del plan de marketing

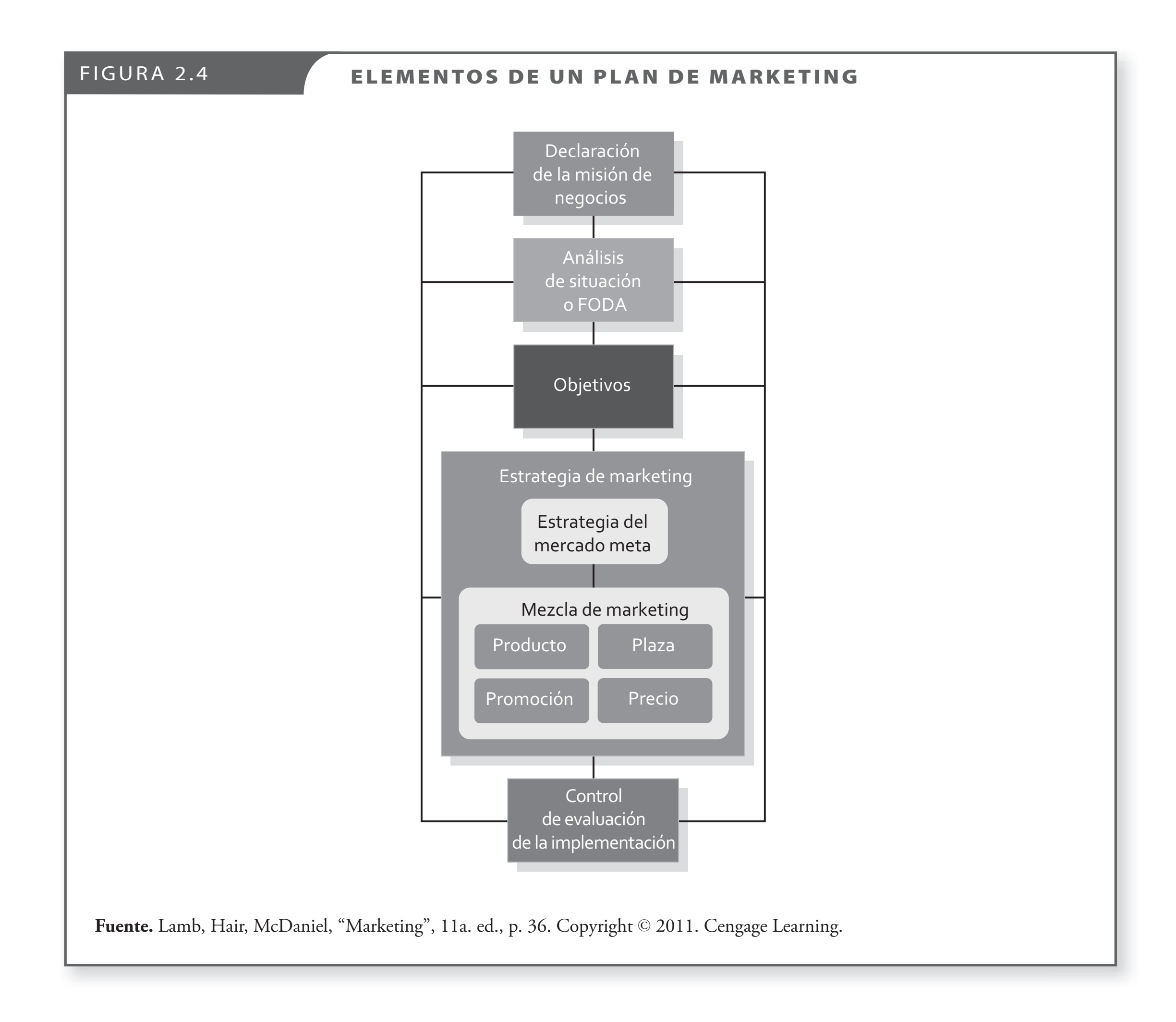
¿Quién redacta el plan de marketing? En muchas organizaciones el gerente de marketing, el gerente de marca o el gerente de producto redactan el plan de marketing. Algunas organizaciones desarrollan este tipo de planes por medio de comités. Otras contratarán consultores profesionales para redactarlos. Sin embargo, en la mayoría de las empresas la responsabilidad de la planeación recae en el vicepresidente de marketing o en el director de marketing.[15] El hecho de que los altos directivos desarrollen la mayoría de los planes no necesariamente refuta la lógica de hacer que el gerente de marca o de producto lo prepare. Sin embargo, con excepción de las organizaciones pequeñas, en las que una persona desarrolla y aprueba el plan, por lo general son los ejecutivos de alto nivel quienes tienen la autoridad para aprobar el plan de marketing. En esta etapa, los altos directivos formulan dos preguntas importantes:

1. ¿El plan propuesto alcanzará las metas y objetivos de marketing deseados de la unidad de negocios y corporativos?
2. ¿Hay usos alternos de recursos que enfrentarían mejor los objetivos corporativos o de la unidad de negocios que el plan de marketing enviado?

En la mayoría de los casos, la aprobación *final* en realidad la otorga el director general, el presidente del consejo o el CEO de la organización.[16] Numerosas organizaciones también tienen comités ejecutivos que evalúan y filtran los planes de marketing antes de su envío al ejecutivo que lo aprueba. Al final, sin importar quién redacta el plan, éste debe ser claro y persuasivo para obtener la aprobación de los que toman las decisiones, que son quienes hacen la evaluación. También es fundamental que estos individuos tomen decisiones eficientes y oportunas en relación con el plan de marketing. Para dar al plan todas las posibilidades de éxito, debe pasar muy poco tiempo entre su terminación e implementación.

Una vez aprobado, el plan de marketing enfrenta aún muchos obstáculos antes de que sus programas de marketing puedan fructificar. En la figura 2.4 se ilustran los elementos del plan de marketing.

FIGURA 2.4 ELEMENTOS DE UN PLAN DE MARKETING



Fuente. Lamb, Hair, McDaniel, "Marketing", 11a. ed., p. 36. Copyright © 2011. Cengage Learning.

Un obstáculo importante tiene que ver con el horizonte temporal relativo de los grupos de interés clave de la organización, en particular sus directivos e inversionistas. Es muy común que las empresas estadounidenses ignoren la estrategia a largo plazo y se enfoquen en el corto plazo. Por lo general esto es ocasionado por una estructura de compensación que premia a los directivos por resultados financieros a corto plazo, como utilidad, capitalización de mercado o precio de la acción. Desafortunadamente, esta mentalidad puede causar estragos en muchas actividades de marketing (como publicidad para construir conciencia de marca) porque sus resultados son evidentes únicamente sobre los horizontes a más largo plazo. En consecuencia, muchas empresas cambiarán las estrategias a "medio camino" en lugar de esperar a que surjan resultados.

Cómo mantener el enfoque del cliente y el equilibrio en la planeación estratégica

En las últimas dos décadas muchas empresas han transformado el enfoque y el contenido de sus actividades de planeación estratégica y sus planes de marketing. De estos cambios sobresalen dos: 1) el énfasis renovado en el cliente, y 2) la llegada de una planeación estratégica equilibrada. Ambos requieren un cambio de enfoque de los productos de la empresa a los requerimientos únicos de

los segmentos de mercado meta. Las empresas también se han tenido que volver más hábiles para vincular las actividades de marketing con las otras áreas funcionales.

Planeación enfocada en el cliente

Enfocarse en el cliente no ha sido el marco de la planeación estratégica a lo largo de la historia. A principios del siglo XX la planeación se enfocaba en los ideales de producción como eficiencia y calidad. Se dice que Henry Ford, el pionero de los automóviles, declaró que los clientes podían tener el automóvil del color que quisieran siempre y cuando fuese negro. Esta mentalidad, aunque funcionaba bien en su tiempo, significaba que la planeación estratégica procedía con poca consideración sobre las necesidades y deseos de los clientes. En la actualidad, los automóviles, los camiones y los SUV vienen en un conjunto de colores que Henry Ford nunca hubiera imaginado. Para mediados del siglo XX, la planeación estratégica se enfocaba en *vender* productos a los clientes más que en crear productos para los clientes. Las estrategias de marketing durante este tiempo se concentraron en superar la resistencia de los clientes y en convencerlos de comprar productos, ya sea que los necesitaran o no. En la actualidad ya no vemos ventas de aspiradoras, cepillos o enciclopedias de puerta en puerta.

La piedra angular del pensamiento y la práctica de marketing durante mediados y finales del siglo XX fue el concepto de *marketing*, que se enfocaba en la satisfacción del cliente y en el logro de los objetivos de la empresa. Tener un mercado o una orientación hacia el cliente significó colocar en primer lugar sus necesidades y deseos. Este cambio de pensamiento llevó al crecimiento de la investigación de mercados para determinar las necesidades no satisfechas de los clientes y los sistemas para satisfacerlas. En la actualidad, las organizaciones de marketing del siglo XXI se mueven un paso adelante del concepto de marketing para enfocarse en las relaciones a largo plazo de valor agregado con los clientes, empleados, proveedores y otros socios. El enfoque ha cambiado de las transacciones con los clientes a las relaciones con el cliente, y de la competencia a la colaboración. Como se explica en *Más allá de las páginas 2.3*, Amazon ha creado una serie de relaciones con autores, editores de libros, clientes y competidores comerciales en la creación de Kindle, su sistema para leer libros electrónicos.

Las empresas orientadas al mercado son las que generan, difunden y responden en forma exitosa a la información del mercado. Se enfocan en el análisis de los clientes y de los competidores y en integrar los recursos de la empresa para proporcionar valor y satisfacción al cliente, así como utilidades a largo plazo.[17] Para tener éxito, la empresa debe ser capaz de enfocar sus esfuerzos y recursos hacia la comprensión de sus clientes en formas que mejoren su capacidad para generar ventajas competitivas sostenidas.[18] Al crear culturas organizacionales que anteponen a los clientes, las empresas orientadas al mercado tienden a desempeñarse a niveles más altos y a cosechar los beneficios de clientes más altamente satisfechos. En la figura 2.5 se describe la diferencia entre una estructura organizacional tradicional y una orientada al mercado. Las estructuras tradicionales son muy autoritarias, donde la toma de decisiones emana de la parte superior de la jerarquía; en cambio, las estructuras orientadas al mercado descentralizan la toma de decisiones.

En una organización orientada al mercado, cada nivel de la organización tiene su enfoque en atender las necesidades del cliente. Cada nivel atiende los niveles por encima de él al tomar cualquier acción necesaria para asegurar que cada cual desempeñe su trabajo de forma adecuada. En este caso, el rol del CEO es asegurarse de que sus empleados tengan todo lo que necesitan para desempeñar bien su puesto. Esta misma mentalidad de servicio se extiende a todos los niveles de la organización, incluidos los clientes. Así, el trabajo de un gerente de atención al cliente es asegurar que los empleados que tienen contacto con los clientes sean capaces y eficientes. El resultado final del diseño orientado al mercado es un enfoque completo en las necesidades de los clientes.

Más allá de las páginas 2.3

LA ESTRATEGIA REVOLUCIONARIA DE AMAZON[19]

El presidente ejecutivo (CEO) de Amazon, Jeff Bezos, tiene una historia vanguardista al expandirse hacia áreas que no parecen encajar en el molde del comercializador en línea. Alguna vez etiquetada como la "librería más grande del mundo", Amazon ahora vende de todo, desde electrónica hasta equipo de pesca. Siempre en busca del siguiente producto o proceso de negocios revolucionario, Bezos ya no es un extraño para el fracaso. Con su incursión en los mercados de los buscadores (con A9), las subastas en línea y las descargas digitales de música o películas, Amazon ha tenido muy poco avance, ya que se trata de mercados muy aglomerados y competitivos. Sin embargo, con el lanzamiento de kindle, está presto a revolucionar para siempre la venta de libros.

En apariencia el kindle, presentado por primera vez en 2007, es un simple lector de libros electrónicos. Su sucesor, kindle 2, se presentó en febrero de 2009. El kindle usa una pantalla LCD de tinta electrónica que es muy fácil de leer sin ocasionar cansancio a los ojos. Ofrece una batería de larga duración y la capacidad de almacenar 1 500 libros electrónicos. Los más recientemente publicados se venden por 9.99 dólares, mucho menos que las típicas publicaciones en pasta dura de las nuevas ediciones. Las suscripciones de periódico están disponibles por unos 14.99 dólares al mes. Sin embargo, es la conectividad inalámbrica de kindle, llamada *Whispersync*, lo que lo distingue. El kindle usa la red de alta velocidad de AT&T para permitir a los clientes de Amazon descargar libros electrónicos en 60 segundos o menos. Mejor aún, no hay cuotas de conexión por usar la red.

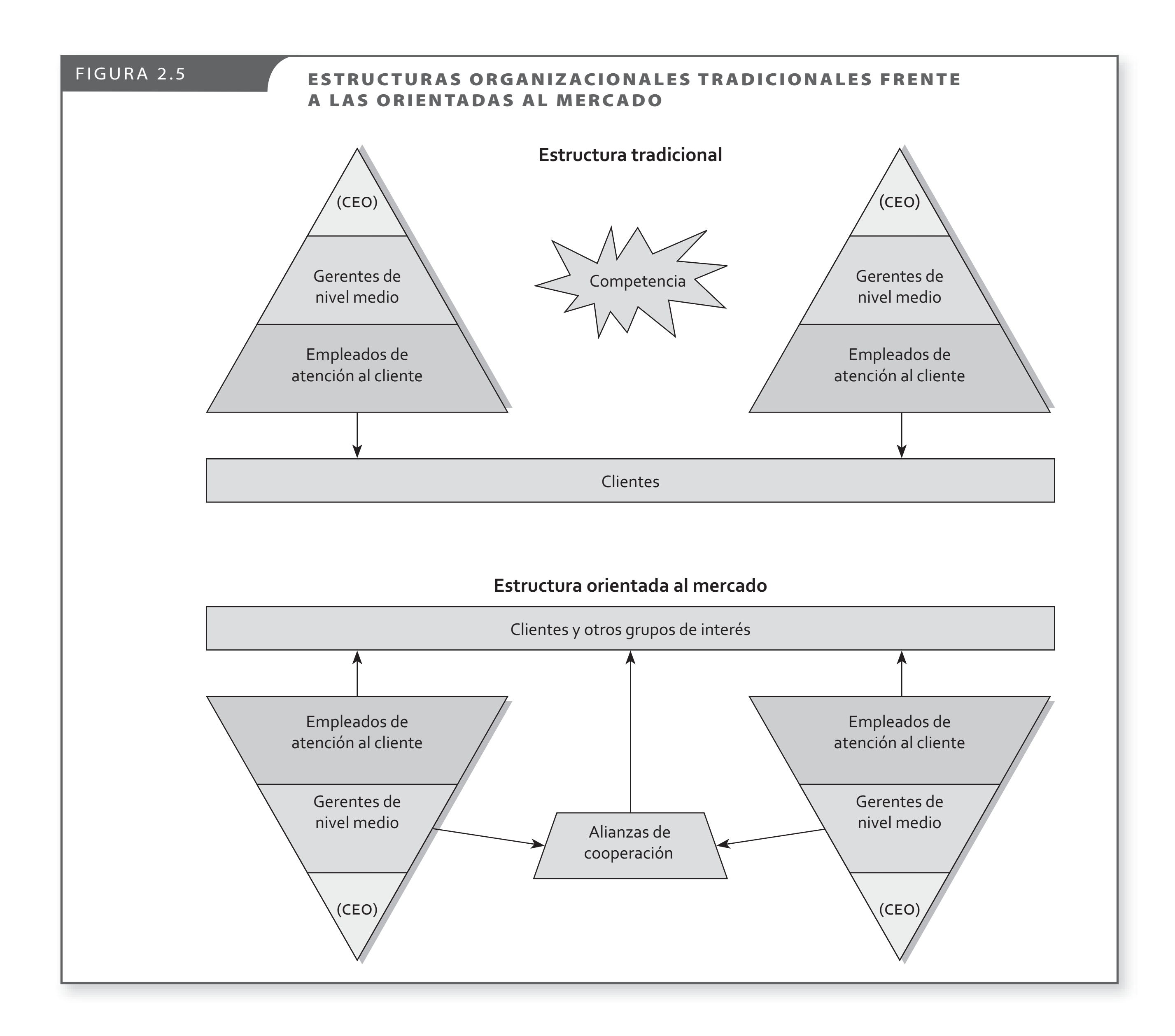
La capacidad de comprar un libro electrónico directamente del kindle sin usar una computadora está lista para revolucionar por completo la venta de libros. Amazon ofrece más de 390 000 textos electrónicos a través de su Kindle Store, con más volúmenes que se agregan cada día. Esa selección, combinada con la facilidad de accesar a los libros en forma inalámbrica, ha convertido muchas adquisiciones de libros en compras de impulso. Amazon reporta que cuando un título está disponible tanto en papel como electrónicamente, 35% de las ventas corresponde a la versión en línea.

Con todas sus ventajas, el kindle no es perfecto. Sus detractores argumentan que carece de una muestra de color, una búsqueda web suave y no puede visualizar videos. Los analistas de la industria sugieren que es vulnerable a la competencia. Por ejemplo, Barnes & Noble recientemente lanzó Nook, su versión de lector de libro electrónico que ofrece las mismas características que el kindle. La competencia futura vendrá de Google, Apple y Sony. A pesar del potencial de competencia, Bezos ha expresado que está mucho más interesado en vender libros electrónicos de lo que le interesa vender kindles. Esto explica por qué Amazon desarrolló rápidamente una aplicación para iPhone y una tienda kindle "optimizada para iPhone" para los más de 37 millones de iPhones y iPod Touches que se han vendido. En contraste, Amazon ha vendido más de un millón de kindles desde que el dispositivo fue lanzado por primera vez. Algunos expertos pronostican que hasta 20% de los ingresos de Amazon podría obtenerse por medio de la venta de los libros electrónicos.

Recién lanzado el kindle 2, se lanzó el kindle DX, un dispositivo con una pantalla más grande dirigido a los mercados de periódicos y libros de texto. En su lanzamiento, tanto *The New York Times* como *Washington Post* anunciaron programas para subsidiar el costo del DX cuando los clientes acordaban contratar planes de suscripción a largo plazo. Varias universidades también anunciaron planes para probar el kindle DX en el aula. Aunque pocos libros de texto universitarios están disponibles en formato de libro electrónico, las ventas de este tipo de textos son un negocio de 5 400 millones de dólares. Amazon está listo para captar una porción de este lucrativo mercado.

En el entorno de negocios de la actualidad, una orientación hacia el cliente requiere que los proveedores de la organización e incluso los competidores también estén orientados a los clientes. Aunque las empresas competidoras puedan continuar atendiendo a los clientes en forma separada, éstos también pueden ser atendidos mediante esfuerzos cooperativos que los colocan por delante de los intereses competitivos. Por ejemplo, Toyota tiene varias sociedades con fabricantes de automóviles rivales particularmente enfocadas en la tecnología híbrida. Nissan usa el sistema de combusti-

FIGURA 2.5 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES FRENTE A LAS ORIENTADAS AL MERCADO



ble híbrido de Toyota en sus vehículos, mientras que GM colabora con ésta para desarrollar nuevas tecnologías de combustible. Ambas firmas tienen una relación de mucho tiempo en la producción conjunta de vehículos, incluido el Toyota Corolla, el Pontiac Vibe y el Toyota Tacoma. Mientras GM elimina la línea Pontiac, trabaja con Toyota para desarrollar un vehículo de remplazo bajo una de sus marcas sobrevivientes (Chevrolet, Cadillac, Buick o GMC).[20]

Planeación estratégica balanceada

El cambio hacia una planeación estratégica balanceada surgió de la necesidad. Cuando se aproximó el siglo XXI, las empresas se percataron de que los enfoques tradicionales de planeación y medición no podían capturar el valor creado por los activos intangibles de la organización. Estos activos, incluidos temas vitales como las relaciones con el cliente, los procesos, los recursos humanos, la innovación y la información, se volvían cada vez más importantes para el éxito de los negocios, pero no se reportaban a través de las mediciones financieras tradicionales. Una solución a este problema fue

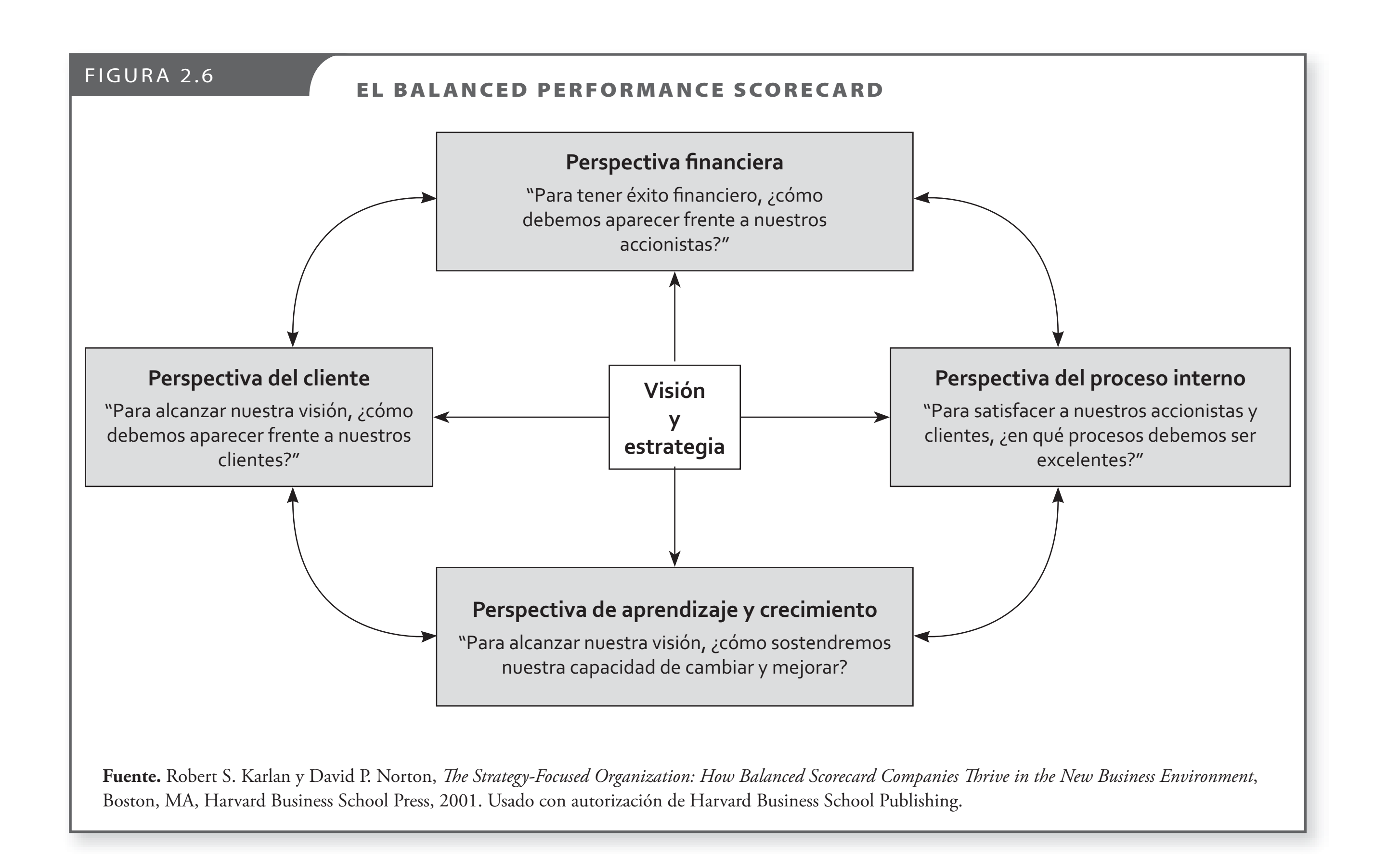
el balanced performance scorecard (tablero balanceado de desempeño), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard.[21] Su enfoque de la planeación estratégica se ilustra en la figura 2.6.

La doctrina básica del balanced performance scorecard consiste en que las empresas pueden alcanzar un mejor desempeño si alinean sus esfuerzos estratégicos al abordar la estrategia desde cuatro perspectivas complementarias: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera es la visión tradicional de la estrategia y el desempeño. Es vital, pero debe ser equilibrada por los otros componentes del balanced performance scorecard. La perspectiva de los clientes observa la métrica de satisfacción del cliente como un indicador clave del desempeño de la empresa, en particular cuando ésta avanza. Las mediciones financieras no son apropiadas para esta tarea porque reportan el desempeño pasado más que el actual. La perspectiva del proceso interno se enfoca en la forma en que avanza la empresa al observar los procesos cruciales de la misión y los procesos rutinarios que impulsan la actividad diaria. Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en las personas e incluye temas vitales como la cultura corporativa, la capacitación de los empleados, la comunicación y la administración del conocimiento.[22]

El balanced performance scorecard ha sido empleado de manera exitosa por muchas organizaciones de los sectores público y privado. Kaplan y Norton encontraron que estas empresas exitosas se adherían a cinco principios comunes al implementar la estrategia.[23]

1. **Traducir la estrategia a términos operativos.** Las empresas exitosas tienen la capacidad de ilustrar las relaciones de causa y efecto que muestran cómo los activos intangibles se transforman en valor para los clientes y otros grupos de interés. Esto proporciona un marco de referencia común para todos los empleados.

FIGURA 2.6 EL BALANCED PERFORMANCE SCORECARD



Fuente. Robert S. Karlan y David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2001. Usado con autorización de Harvard Business School Publishing.

2. **Alinear a la organización con la estrategia.** Las empresas exitosas vinculan diferentes áreas funcionales por medio de temas, prioridades y objetivos comunes. Esto crea sinergia dentro de la organización asegurando que todos los esfuerzos sean coordinados.

3. **Hacer de la estrategia el trabajo diario de todos.** Las empresas exitosas mueven la estrategia de la sala de consejo ejecutivo a las áreas de atención al cliente de la organización. Hacen esto mediante la comunicación y la educación, y permiten a los empleados establecer objetivos personales y vincular los incentivos al balanced performance scorecard.

4. **Convertir la estrategia en un proceso continuo.** Las empresas exitosas mantienen reuniones regulares para revisar el desempeño de la estrategia. También establecen un proceso por el cual la empresa puede aprender y adaptarse mientras evoluciona la estrategia.

5. **Movilizar el cambio por medio del liderazgo estratégico.** Las empresas exitosas tienen líderes energéticos que abogan por la estrategia y el balanced performance scorecard. Esto asegura que la estrategia mantenga su impulso. Los líderes efectivos también evitan que la estrategia se convierta en un obstáculo para el progreso futuro.

El balanced performance scorecard no refuta el enfoque tradicional de la planeación estratégica. Sin embargo, sí advierte a los líderes que observen la estrategia y el desempeño como un tema multidimensional. Las mediciones financieras, aunque son importantes, simplemente no pueden contar la historia completa. Uno de los principales beneficios del balanced performance scorecard es que fuerza a las organizaciones a considerar explícitamente, *durante la elaboración de la estrategia,* aquellos factores que son fundamentales para su ejecución. No podemos enfatizar suficientemente este punto. Una buena estrategia siempre se desarrolla tomando en cuenta cómo se implementará. Los temas dentro del balanced performance scorecard como la capacitación de los empleados, la cultura corporativa, el aprendizaje organizacional y el liderazgo ejecutivo son cruciales para la implementación de cualquier estrategia.

Lecciones del capítulo 2

Planeación estratégica de marketing

- Empieza con decisiones amplias, luego fluye hacia decisiones más específicas mientras el proceso avanza por las etapas subsecuentes de planeación.
- Implica establecer una misión organizacional, estrategia corporativa o de unidad de negocios, metas y objetivos de marketing, estrategia de marketing y por último un plan de marketing.
- Debe ser consistente con la misión de la organización y la estrategia corporativa o de la unidad de negocios.
- Debe ser coordinada con todas las áreas de negocios funcionales para asegurar que las metas y los objetivos de la organización serán considerados en el desarrollo del plan funcional, uno de los cuales es el plan de marketing.
- Establece metas y objetivos a nivel de marketing que respaldan la misión, las metas y los objetivos de la organización.

- Desarrolla una estrategia de marketing que incluye elegir y analizar los mercados meta y crear y mantener un programa de marketing apropiado para satisfacer las necesidades de los clientes en esos mercados meta.
- Finalmente resulta en un plan estratégico de mercado que describe las actividades y los recursos requeridos para satisfacer la misión de la organización y alcanzar sus metas y objetivos.

La misión organizacional

- Responde a la pregunta amplia: "¿En qué negocio estamos?"
- Identifica lo que la empresa representa y su filosofía operativa fundamental al responder las siguientes cinco preguntas básicas.
    1. ¿Quiénes somos?
    2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
    3. ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (creencias básicas, valores, ética, etcétera)?
    4. ¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas?
    5. ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en relación con ser un buen representante de nuestros recursos humanos, financieros y del entorno?
- No es lo mismo que la visión de la organización, que busca responder la pregunta: "¿En qué nos queremos convertir?"
- No debe ser demasiado amplia ni demasiado estrecha, con lo cual sería inútil para fines de planeación.
- Debe estar orientada al cliente. La vida de las personas y de las empresas deben enriquecerse al haber tratado con la organización.
- Nunca debe enfocarse en las utilidades. Un enfoque en las utilidades en la misión significa que algo positivo sucede para los propietarios y directivos en la organización, no necesariamente para los clientes o los otros grupos de interés.
- Los empleados deben apropiarse de ella y tener su apoyo para que la organización tenga alguna posibilidad de éxito.
- No debe mantenerse en secreto sino comunicarse a todos: clientes, empleados, inversionistas, competidores, reguladores y a la sociedad en general.
- Debe ser la parte menos cambiante del plan estratégico.

Estrategia de la unidad de negocios

- Es el esquema central o medio para utilizar e integrar los recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para realizar la misión de la organización y alcanzar las metas y objetivos deseados.
- Está asociada con el desarrollo de una ventaja competitiva donde la empresa impulsa sus capacidades con el fin de atender las necesidades de los clientes mejor que la competencia.

- Determina la naturaleza y dirección futura de cada unidad de negocios, incluidas sus ventajas competitivas, la asignación de sus recursos y la coordinación de las áreas de negocios funcionales (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, etcétera).
- Es esencialmente lo mismo que una estrategia corporativa en las pequeñas empresas.

El plan de marketing

- Proporciona una explicación detallada de las acciones necesarias para ejecutar el programa de marketing y, por tanto, requiere una gran cantidad de esfuerzo y compromiso organizacional para su creación e implementación.
- Debe estar bien organizado para asegurar que considera e incluye toda la información pertinente. La estructura o descripción típica de un plan de marketing comprende los siguientes elementos.
    - Resumen ejecutivo
    - Análisis de situación
    - Análisis FODA
    - Metas y objetivos de marketing
    - Estrategias de marketing
    - Implementación del marketing
    - Evaluación y control
- Debe basarse en una descripción completa, flexible, consistente y lógica.
- Satisface cinco propósitos:
    - Explica las situaciones presentes y futuras de la organización.
    - Especifica los resultados esperados (metas y objetivos).
    - Describe las acciones específicas que se realizarán y asigna responsabilidad para cada acción.
    - Identifica los recursos necesarios para realizar las acciones planeadas.
    - Permite el monitoreo de cada acción y sus resultados para poder implementar sus controles.
- Sirve como un importante vehículo de comunicación para la alta dirección y para los gerentes de línea y los empleados.
- Es un documento importante, pero no tan importante como el conocimiento obtenido al pasar por el proceso de planeación mismo.
- Con mayor frecuencia es preparado por el director o vicepresidente de marketing, pero al final es aprobado por el director general, el presidente del consejo o el CEO de la organización.

Planeación estratégica enfocada en el cliente

- Requiere que las organizaciones cambien de un enfoque en los productos hacia un enfoque en los requerimientos de los segmentos de mercado meta específicos; de transacciones con los clientes a relaciones con los clientes; y de la competencia a la colaboración.

- Coloca en primer lugar las necesidades y deseos de los clientes y se enfoca en las relaciones de valor agregado con los clientes, empleados, proveedores y otros socios a largo plazo.
- Debe tener la capacidad de enfocar sus esfuerzos y recursos en entender a los clientes en formas que mejoren la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas sostenidas.
- Inculca la cultura corporativa que coloca a los clientes en la parte superior de la jerarquía organizacional.
- Encuentra formas de cooperar con los proveedores y los competidores para atender a los clientes de forma más eficaz y eficiente.

Planeación estratégica balanceada

- Nació de la necesidad, ya que los enfoques de planeación y medición no pudieron capturar el valor creado por los activos intangibles de una organización (relaciones con el cliente, procesos, recursos humanos, innovación e información).
- Fue defendida fuertemente por Kaplan y Norton con su creación del balanced performance scorecard.
- Considera los indicadores financieros tradicionales de desempeño, pero también observa la planeación desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.
- Es usado de manera exitosa por muchas organizaciones del sector público y privado. Las empresas exitosas son las que se adhieren a los siguientes cinco principios al implementar el balanced performance scorecard.
    - Traducir la estrategia en términos operativos
    - Alinear la organización con la estrategia
    - Hacer de la estrategia el trabajo diario de todos
    - Hacer de la estrategia un proceso continuo
    - Movilizar el cambio mediante el liderazgo ejecutivo
- No refuta el enfoque tradicional de la planeación estratégica, pero advierte a los líderes de negocios que observen la estrategia y el desempeño como un tema multidimensional.
- Fuerza a las organizaciones a considerar en forma explícita, *durante la elaboración de la estrategia,* aquellos factores que son críticos para su ejecución. La estrategia adecuada se desarrolla siempre con vistas a la forma en que se implementará.

Preguntas para análisis

1. En muchas organizaciones el marketing no tiene un lugar de importancia en la jerarquía organizacional. ¿Por qué cree que sucede esto? ¿Cuáles son las consecuencias para una empresa que concede poca importancia al marketing en relación con otras funciones de negocios?
2. Defienda o contradiga el siguiente enunciado: desarrollar una estrategia de marketing es más importante que implementarla, porque si la estrategia tiene fallas, su implementación no importa.

3. ¿Cuáles son algunas de las dificultades potenciales para abordar la planeación estratégica desde la perspectiva del balanced performance scorecard? ¿No es el desempeño financiero la perspectiva más importante de la planeación? Explique.

Ejercicios

1. Revise cada una de las declaraciones de misión listadas en la figura 2.2. ¿Siguen los lineamientos analizados en este capítulo? ¿Qué tan bien responden cada una de las cinco preguntas básicas? ¿Qué puede decir de los cambios o ausencia de éstos en las declaraciones de misión con el paso del tiempo?

2. Hable con el propietario de una empresa pequeña acerca del proceso de planeación estratégica que utiliza. ¿La empresa tiene una declaración de misión? ¿Tiene metas y objetivos de marketing? ¿Tiene plan de marketing? ¿Cuáles son los problemas principales que enfrenta el propietario para implementar su programa de marketing?

3. Palo Alto Software mantiene un sitio web dedicado a los negocios y planes de marketing. Conéctese a http://www.mplans.com/sample_marketing_plans/ y revise algunos de los planes de marketing de muestra que están disponibles. ¿Los planes revisados utilizan el mismo marco de referencia analizado en este capítulo?



Ética y responsabilidad social en la planeación estratégica de marketing

Introducción

La importancia de la ética en el marketing y la responsabilidad social ha crecido en los últimos años y su rol en el proceso de planeación estratégica se ha vuelto aún más importante debido a que muchas empresas han visto su imagen, reputación y esfuerzos de marketing destruidos por problemas en esas áreas. No tomar en cuenta el comportamiento ético como parte de la planeación estratégica del mercado puede destruir la confianza y las relaciones con los clientes, necesarias para el éxito de la empresa. La ética y la responsabilidad social también son necesarias en vista de las demandas de los grupos de interés y los cambios en la ley federal. Más aún, el comportamiento ético y socialmente responsable mejora el desempeño de marketing y las utilidades. La ética en el marketing se debe no sólo considerar para contratar personas éticas, sino que requiere la implementación de un programa específico y cumplimiento eficaces.

Motivados por los reportes de noticias de comportamiento no ético, los clientes han demandado cada vez más que las empresas se comporten de manera responsable. En muchos casos, el comportamiento ético y la responsabilidad social se han convertido en expectativas de los clientes. Como resultado, algunas empresas llevan la responsabilidad social a un nivel superior. Como se analiza en *Más allá de las páginas 3.1*, el uso de fuentes de energía renovable y la compensación por emisiones de carbono se vuelve cada vez más popular entre las empresas como una forma de reducir su huella de carbono y crear una imagen positiva entre los grupos de interés.

Otras empresas han desarrollado productos que combaten serios problemas sociales y ganan una utilidad al mismo tiempo. Por ejemplo, Nutriset, una organización sin fines de lucro con sede en Francia, ha vendido productos alimenticios para combatir el hambre y la desnutrición desde 1986. Más de 850 millones de personas viven en situación de hambruna en la actualidad; cada año mueren más personas por hambre que a causa del sida, la malaria y la tuberculosis juntas. Recientemente la empresa lanzó “Plumpy’nut”, un paquete de 3 onzas con 500 calorías que no requiere preparación y puede ser consumido por un niño sin asistencia de un adulto. El valor de un día del producto cuesta aproximadamente 1 dólar y Nutriset se ha asociado con empresarios de la zona para elaborarlo de manera local, incluso con ingredientes de la región cuando es posible. Plumpy’nut ya ha logrado grandes avances en la lucha contra la desnutrición. Por ejemplo, una región de Níger, en África, tenía las tasas más altas de desnutrición en el país hasta que el consumo de Plumpy’nut se extendió en la zona. Nutriset es una de muchas organizaciones que han encontrado la forma de combinar el desarrollo del espíritu emprendedor con la responsabilidad social para obtener utilidades.[1]

Más allá de las páginas 3.1

LA ENERGÍA EÓLICA AYUDA A CREAR UN MUNDO RENOVABLE[2]

La variedad de incentivos y trabajos relacionados con la energía renovable que se han incrementado durante la última década ilustran el cambio sociocultural en las actitudes acerca de la energía. Es del conocimiento común que los recursos no renovables tienen una vida relativamente corta, pero los recursos renovables como el sol y el viento se pueden utilizar a largo plazo para satisfacer las necesidades de energía. Los paneles solares fotovoltaicos usan la energía del sol para producir electricidad, mientras que los paneles térmicos solares la usan para producir agua caliente. Muchas organizaciones, como PepsiCo, General Electric y Toyota emplean la energía renovable en sus procesos de producción como parte de una estrategia de marketing. Por ejemplo, Frito-Lay agregó paneles solares a la fábrica que produce Sun Chips, su línea de producto ecológica, para abastecer más de 75% de la energía necesaria para elaborar el producto.

A pesar del interés creciente en la fuente solar, el uso de la energía eólica ha ganado impulso durante los últimos años. Representa sólo la mitad de 1% del total de consumo de energía en Estados Unidos, pero es la fuente renovable de más rápido crecimiento en relación con el uso y la capacidad. Gracias a los avances en tecnología, la energía eólica es ahora mucho más eficiente que antes y está disponible a un costo 80% más bajo que en la década de 1980. En la actualidad el precio es de aproximadamente 7 centavos de dólar por kilowatt hora, un precio competitivo con el de la energía obtenida de combustibles fósiles como el carbón, el petróleo y el gas.

Whole Foods Market es uno de los compradores de energía eólica más grandes en Estados Unidos. La cadena de abarrotes usa paneles solares en más de 30 de sus tiendas y también compra créditos de energía eólica para contrarrestar 100% el uso de su energía no renovable. Entre 2006 y 2009, Whole Foods Market compró 2 millones de créditos de horas megawatt de energía eólica de granjas de viento en todo el país. Esto es equivalente al uso de electricidad de 160 000 casas por un año. En 2005 la firma se convirtió en la primera empresa de *Fortune 500* en contrarrestar 100% su uso de energía no renovable con los créditos de viento. Aunque gasta un tanto más por su energía eólica, sus esfuerzos evitan más de 700 millones de libras de contaminación por dióxido de carbono cada año.

La demanda de energía eólica crecía a un ritmo rápido hasta que comenzó la recesión económica en 2008. Después muchas empresas se vieron forzadas a recortar sus planes de uso de energía eólica. Ésta es muy popular en Europa, donde las granjas de viento surgen por toda Alemania y Reino Unido. En varios estados del oeste y medio oeste de Estados Unidos, como Iowa y Wyoming, están por abrirse granjas de viento más pequeñas. Este país lidera en términos de capacidad de viento recientemente instalada y domina aproximadamente 27% del mercado de energía eólica a nivel mundial. El crecimiento es más alto en Europa, donde 40% de toda la producción de electricidad se genera mediante energía eólica frente a 35% en Estados Unidos.

En este capítulo se enfatiza la ética y la responsabilidad social, su vínculo con la estrategia de marketing y los desafíos del comportamiento ético. A continuación se analizan las prácticas engañosas en marketing, así como los métodos organizacionales y de autorregulación para evitar el engaño. Por último, se analiza el contexto organizacional de la ética en el marketing, como los códigos y el rol éticos y la responsabilidad social para mejorar el desempeño de marketing.

El rol de la ética y la responsabilidad social en la estrategia de marketing

En respuesta a las demandas de los clientes, junto con la amenaza de una mayor regulación, cada vez más empresas han incorporado la ética y la responsabilidad social en el proceso de planeación

de marketing. La reputación de cualquier organización puede verse dañada por un desempeño deficiente o un comportamiento no ético. Sin embargo, es mucho más fácil recuperarse de un desempeño deficiente de marketing que de una conducta no ética. Es evidente que los grupos de interés que son los más directamente afectados por los sucesos negativos cambiarán sus percepciones con respecto a la reputación de una empresa. Por otro lado, incluso los indirectamente conectados con los sucesos negativos pueden cambiar sus ideas acerca de la reputación; en muchos casos, éstos pueden ser más influidos por los medios o por la opinión pública general que quienes están directamente conectados con una organización. Algunos escándalos pueden llevar a boicots y campañas agresivas para desalentar las ventas y las utilidades. Nike experimentó ese tipo de reacción violenta por el uso de subcontratistas en el extranjero para fabricar su calzado y ropa. Cuando la empresa afirmó no tener ninguna responsabilidad por las malas condiciones de trabajo y extremadamente bajos sueldos de sus subcontratistas, algunos consumidores demandaron una mayor responsabilidad participando en boicots, campañas para escribir cartas y anuncios de servicio público. Finalmente, Nike respondió a la creciente publicidad negativa cambiando sus prácticas y convirtiéndose en una empresa modelo al administrar la manufactura en el extranjero.[3] Debido a los vínculos entre la reputación, la ética y el marketing, exploramos las dimensiones de la responsabilidad social y la ética en el marketing; examinamos la investigación que relaciona la ética y la responsabilidad social para el desempeño de marketing, y analizamos sus roles en el proceso de planeación estratégica de marketing.

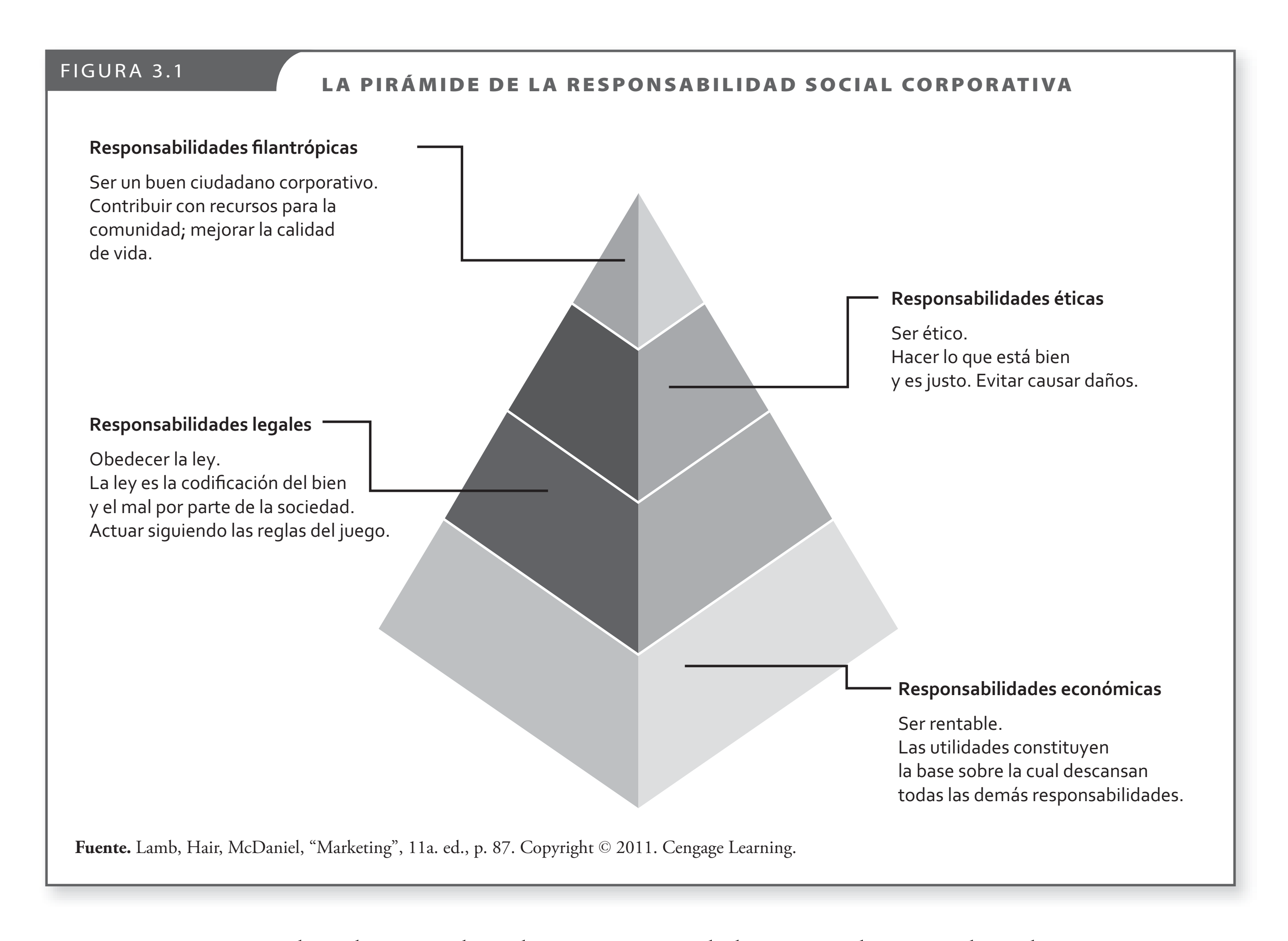
Dimensiones de la responsabilidad social

La responsabilidad social es un amplio concepto que se relaciona con la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo en la sociedad, al tiempo que minimiza su impacto negativo. Como se muestra en la figura 3.1, este concepto abarca cuatro dimensiones o responsabilidades: económica, legal, ética y filantrópica.[4]

Desde una perspectiva económica, todas las empresas deben ser responsables con sus accionistas, quienes tienen una especial preocupación por las relaciones con los grupos de interés que influyen en la reputación de la empresa y, desde luego, obtienen un rendimiento sobre su inversión. La responsabilidad económica de obtener utilidades también sirve a los empleados y a la comunidad en general debido a su impacto sobre el empleo y los niveles de ingreso en el área que la organización llama *hogar*. Las empresas también tienen expectativas, como mínimo, de obedecer leyes y regulaciones. Esto es un desafío porque el entorno legal y jurídico es difícil de navegar y las interpretaciones de la ley cambian con frecuencia. Los intereses económicos y legales son los niveles más básicos de responsabilidad social por una buena razón: sin ellos, la empresa podría no sobrevivir el tiempo suficiente para participar en actividades éticas o filantrópicas.

El siguiente nivel de la pirámide, la ética en el marketing, se refiere a los principios y estándares que definen una conducta de marketing aceptable según lo determina el público, los reguladores gubernamentales, los grupos de interés privados, los competidores y la empresa misma. El más básico de estos principios ha sido codificado como leyes y regulaciones para inducir a las empresas a conformarse con las expectativas de comportamiento de la sociedad. Sin embargo, es importante entender que la ética en el marketing va más allá de las cuestiones legales: las decisiones éticas de marketing fomentan la confianza, que ayuda a construir relaciones de marketing a largo plazo.

FIGURA 3.1 LA PIRÁMIDE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



Fuente. Lamb, Hair, McDaniel, "Marketing", 11a. ed., p. 87. Copyright © 2011. Cengage Learning.

La ética en el marketing incluye decisiones acerca de lo que está bien o mal en el contexto organizacional de planeación e implementación de las actividades de marketing en un entorno de negocios global para beneficiar: 1) el desempeño organizacional; 2) el logro individual en un grupo de trabajo; 3) la aceptación social y el avance en la organización, y 4) los grupos de interés. Esta definición de la ética en el marketing reconoce que las decisiones éticas ocurren en una red social compleja dentro de una organización de marketing. Con frecuencia, la alta gerencia pide apoyo a los mercadólogos para alcanzar metas de ventas casi imposibles. De hecho, la mayoría de las conductas de marketing no adecuadas tiene lugar para ayudar a la organización a llegar a ese tipo de metas. Ser parte de un equipo y romper las reglas para llegar a las metas puede resultar en una promoción. Sin embargo, también ha destruido la carrera de quienes están dispuestos a hacer cualquier cosa que se les pida.

Una amplia evidencia muestra que ignorar estos temas puede destruir la confianza de los clientes y atraer la intervención gubernamental. Cuando las empresas participan en actividades que se desvían de los principios aceptados para favorecer sus propios intereses, los intercambios continuos de marketing se vuelven difíciles, si no es que imposibles. La mejor forma de tratar con esos pro-

blemas tiene lugar durante el proceso de planeación estratégica, no después de que se materializan problemas importantes. Por ejemplo, el plan de Google de escanear millones de libros en una base de datos en línea ha enfrentado ya importantes conflictos. La meta era hacer que los libros de ediciones agotadas estuvieran más disponibles para los consumidores, pero Google no consideró otros grupos de interés. La empresa se tuvo que conformar con llegar a un acuerdo en una demanda por 125 millones de dólares interpuesta por personas del ramo editorial, quienes reclamaban que las acciones de Google infringirían sus derechos de autor. Los reguladores antimonopolio también investigan el plan de Google debido a la preocupación de que el control de ésta sobre millones de libros de ediciones agotadas le confiera demasiado poder.[5]

Analizar y abordar estos problemas potenciales durante el proceso de planeación estratégica podría ahorrarle a la empresa millones de dólares a largo plazo. Como resultado, cada vez más organizaciones crean extensos programas de ética y cumplimiento para identificar problemas de manera temprana. Por ejemplo, Lockheed Martin, un fabricante de tecnología aeroespacial y empresa de seguridad global, tiene un amplio programa de ética. Cuenta con un presidente y un vicepresidente de ética y conducta de negocios (puestos que son cada vez más comunes en las empresas grandes) y publica un manual en el que explica su programa de ética tanto a los empleados como a otros grupos de interés. Lockheed también publica un *Directorio de ética* que contiene información de contacto para funcionarios de ética que son responsables de abarcar cada empresa dentro de Lockheed.[6]

Un comportamiento ético y socialmente responsable requiere compromiso. Por esta razón muchas empresas simplemente ignoran estos temas y en su lugar se enfocan en satisfacer sus responsabilidades económicas y legales con vistas a la maximización de las utilidades. Aunque la empresa no haga nada malo, podría perderse de los beneficios estratégicos a largo plazo que se pueden derivar de la satisfacción de las responsabilidades éticas y filantrópicas. Las organizaciones que eligen dar estos pasos adicionales se interesan por incrementar su impacto positivo en la sociedad, sus comunidades locales y el entorno, con un resultado general de creciente crédito mercantil, así como mayores utilidades.

Numerosas organizaciones tratan arduamente de alinear su filantropía con el marketing y la imagen de marca. Graves crisis, como el huracán *Katrina* o la crisis financiera más reciente, le dan a las empresas una oportunidad de hacer que sus programas filantrópicos sean más visibles y tengan una mayor respuesta del público. Por ejemplo, a efecto de ayudar a los estadounidenses a superar la más reciente recesión económica, Walmart se asoció con Visa para ofrecer tarjetas recargables prepagadas de Visa por 3 dólares, en vez de los 9 dólares que costaban originalmente, un movimiento que, según los funcionarios de la empresa, ahorraría a sus clientes más de 500 millones en cuotas por servicios. La Fundación Walmart también donó 3.6 millones de dólares a The United Way y One Economy para ayudar a preparar impuestos y servicios de presentación sin costo a familias de ingreso bajo a moderado. La iniciativa de Walmart no sólo está diseñada para ayudar a sus clientes meta, muchos de los cuales tienen ingresos bajos a moderados, sino que mejora su imagen como una empresa cada vez más socialmente responsable. De hecho, durante la recesión más reciente, fue una de las pocas que incrementaron sus ventas. Como Walmart ha demostrado, el comportamiento socialmente responsable no es sólo bueno para los clientes, los empleados y la comunidad, sino que también tiene recompensas para los negocios.[7]

Las actividades altruistas son muy buenas herramientas de marketing. Pensar en la filantropía corporativa como una herramienta de marketing puede parecer cínico, pero señala la realidad de que puede ser muy buena para una empresa. Por ejemplo, Coca-Cola se asocia con el Erb Institute

for Global Sustainable Enterprise de la Universidad de Michigan y el World Wildlife Fund a efecto de crear programas de interinato para los estudiantes de maestrías en administración y en ciencias. Los internos seleccionados trabajan con líderes de empresas y organizaciones sin fines de lucro para idear soluciones a los desafíos de la conservación del agua. Ya que en el pasado las grandes corporaciones han estado en conflicto con las organizaciones ambientales, la asociación de Coca-Cola con World Wildlife Fund comercializa el hecho de que está dispuesta a tomar en serio las preocupaciones de estos grupos de interés por mejorar el ambiente para las generaciones actuales y futuras.[8]

Ética y estrategia de marketing

La ética en el marketing incluye los principios y estándares que guían el comportamiento de los individuos y grupos para tomar las decisiones de marketing. La estrategia de marketing debe considerar a los grupos de interés, como gerentes, empleados, clientes, asociaciones industriales, reguladores del gobierno, socios de negocios y grupos especiales, todos los cuales contribuyen a los estándares aceptados y a las expectativas de la sociedad. Los más básicos de estos estándares han sido codificados como leyes y regulaciones para alentar a las empresas a adecuarse a las expectativas de la sociedad acerca del comportamiento de negocios. En la figura 3.2 se listan algunos de los problemas éticos más comunes en marketing.

Los estándares de conducta que determinan la ética en esas actividades de marketing requieren que las organizaciones y los individuos acepten la responsabilidad por sus acciones y cumplan con los sistemas de valores establecidos. Una conducta no ética reiterada en una empresa o industria en particular requiere en ocasiones que el gobierno intervenga, una situación que puede ser costosa e inconveniente para las corporaciones y los consumidores. A principios del siglo XXI muchas empresas parecían actuar limpiamente. Sin embargo, la conducta no ética en los sectores financiero y bancario, así como los fracasos de alto perfil de empresas como GM durante la crisis financiera de 2008-2009 crearon una erosión dramática de la confianza del público. Como se indica en la figura 3.3, muchos consumidores respaldan una mayor regulación gubernamental de las empresas. No sorprende que este sentimiento alcanzara su punto álgido durante la peor parte de la crisis financiera. Los engaños de marketing, como mentir o tergiversar la información, fueron una razón clave del aumento al respaldo de la regulación gubernamental. Dichas prácticas incrementaron la desconfianza del consumidor hacia algunas empresas e industrias, como la de hipotecas, y contribuyeron a la inestabilidad económica durante la crisis. Engañar a los consumidores, inversionistas y otros grupos de interés no sólo ocasionó la ruina de firmas establecidas como Lehman Brothers, sino que llevó a arrestos de importantes funcionarios de la empresa y a la pérdida de miles de millones de dólares de los inversionistas. Sin una visión compartida de un comportamiento de negocios apropiado y aceptable, las empresas con frecuencia fracasan en equilibrar sus deseos de utilidades frente a los deseos y necesidades de la sociedad.

Equilibrar las utilidades con los deseos de la sociedad con frecuencia lleva a importantes desafíos que podrían requerir cambiar la estrategia de marketing de la empresa. Como se ilustra en *Más allá de las páginas 3.2*, con frecuencia se requieren cambios, compromisos y concesiones en dicha estrategia para abordar los asuntos públicos. El no mantener un equilibrio podría resultar en un incremento de la regulación para exigir un comportamiento responsable de todas las empresas. Por tanto, muchas de las mejores prácticas evolucionan para asegurar un comportamiento ético y evitar así la rigidez y el gasto de la regulación. La sociedad ha desarrollado reglas (legales e implícitas) para guiar a las organizaciones en sus esfuerzos por obtener utilidades a través de medios que no dañen a los individuos y a la sociedad en general.

FIGURA 3.2

PROBLEMAS POTENCIALES DE LA ÉTICA EN EL MARKETING

General
- Mentir acerca de las capacidades de la empresa
- Manipulación o mal uso de datos o información
- Explotación de niños o grupos vulnerables
- Invasión de la privacidad
- Actividades anticompetitivas
- Comportamiento abusivo

Cuestiones de producto
- Tergiversación de la información sobre productos o servicios
- No revelar los defectos del producto
- Productos falsificados o del mercado gris
- Garantías engañosas
- No revelar información importante del producto
- Reducir los contenidos del paquete sin disminuir su tamaño

Cuestiones de fijación de precios
- Engaño de precios
- Reclamaciones de fijación de precios de referencia
- Discriminación de precios
- Arreglo de precios entre los competidores
- Fijación depredatoria de precios
- Políticas de reembolso fraudulentas

Cuestiones de distribución
- Comportamiento oportunista entre los miembros de la cadena de suministro
- Acuerdos de distribución exclusiva
- Contratos vinculantes
- Retener la disponibilidad del producto
- Retener el producto o el apoyo promocional

Cuestiones de promoción
- Publicidad de artículos *gancho*
- Publicidad falsa o engañosa
- Vendedores de alta presión
- Técnicas de venta falsas o engañosas
- Soborno de vendedores o agentes de compras
- Entretenimiento y entrega de obsequios
- Mentir
- Presentación estereotipada de mujeres, minorías o ancianos
- Insinuaciones sexuales en la publicidad
- Letras pequeñas en la publicidad en los periódicos

Cuando las empresas se desvían de los estándares prevalecientes en la industria y la sociedad, el resultado es la insatisfacción de los clientes, falta de confianza y acciones legales. La recesión económica ha ocasionado que se desplome la confianza del público hacia las empresas. Una encuesta de la organización Transparencia Internacional reveló que 53% de los encuestados ve al sector privado como corrupto. Otro estudio de 650 consumidores estadounidenses reveló que 32% ve al sector financiero como avaro e impersonal, 26% como oportunista y 22% como distante.[9] Dado que el

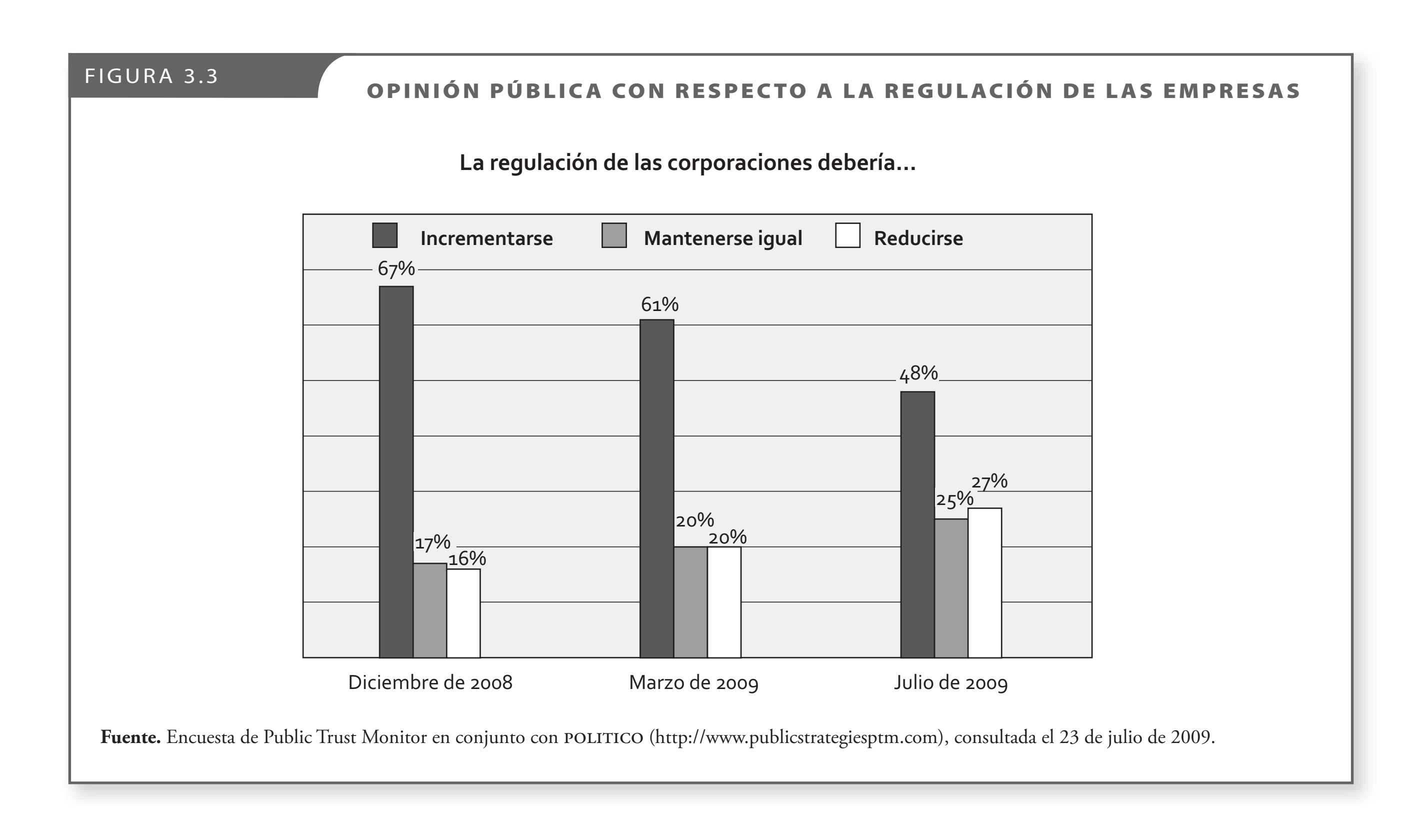


FIGURA 3.3 **OPINIÓN PÚBLICA CON RESPECTO A LA REGULACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Fuente. Encuesta de Public Trust Monitor en conjunto con POLITICO (http://www.publicstrategiesptm.com), consultada el 23 de julio de 2009.

Más allá de las páginas 3.2

LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE CEREALES SE MODERNIZAN EN RESPUESTA A LAS CRÍTICAS CONTRA EL CEREAL AZUCARADO[10]

Desde hace mucho tiempo se ha pensado en el cereal como un desayuno sano. Pero en términos de azúcar, los padres bien podrían alimentar a sus hijos con una galleta para iniciar su día. Algunos cereales endulzados tienen hasta 50% de azúcar. Por ejemplo, Honey Smacks contiene 15 gramos por porción, 3 más de la que se encuentra en una dona glaseada. A pesar de sus malos perfiles nutricionales, con frecuencia los cereales más dulces son los que se enfocan hacia los niños. En respuesta, muchos padres molestos han presentado demandas en contra de las empresas de cereales. Con el fin de abordar la repercusión negativa y obtener una ventaja competitiva, empresas como Kellogg's han trabajado para reformular y reposicionar sus cereales como opciones sanas de desayuno.

Las empresas de cereales empezaron a comercializar productos para los niños en la década de 1950, la misma en la que el azúcar se convirtió en un aditivo común del cereal. Como se puede imaginar, los niños fueron atraídos por estos productos azucarados. Estas empresas también introdujeron personajes de dibujos animados para atraer la atención de los niños. El *Tigre Toño* y el *Conejo Trix* se convirtieron en iconos amados por los menores. Las empresas también comenzaron a colocar juguetes sin costo en los empaques. Estos artificios de marketing funcionaron; los niños tenían antojos de estos divertidos productos e hicieron de los cereales azucarados un artículo popular en la mesa del desayuno durante décadas.

En 1983 se presentó una demanda contra General Foods, que afirmaba que ciertos anuncios de cereales eran engañosos y llevaban a los niños a creer que al comer ciertos cereales se volverían más fuertes, más felices o incluso obtendrían poderes mágicos. La corte emitió una sentencia en favor de los inconformes. En 2007 se presentó una demanda contra Nickelodeon y Kellogg's por usar personajes de dibujos animados de películas y programas de televisión en las cajas de cereal para atraer a los niños. En respuesta, las empresas de cereales dejaron de hacer branding conjunto en sus productos, pero los padres no quedaron conformes.

(*Continúa*)

Los cereales endulzados eran tan populares como siempre entre los niños.

En respuesta, Kellogg's asumió una postura proactiva para abordar las preocupaciones de los padres. Dejó de anunciar cereales que no cumplieran con los lineamientos del Instituto de Medicina y la Organización Mundial de la Salud para el cereal. Ya no encontrará un anuncio de cereales Kellogg's que contenga más de 12 gramos de azúcar o 200 calorías por porción. También creó lineamientos que aconsejan a los consumidores comer cereales azucarados con moderación. Además, productos como Special K y la marca Koshi se han vuelto populares, aunque estos cereales nunca tendrán el mismo interés para los niños como Lucky Charms o Fruity Pebbles. Muchas empresas importantes van más allá de las críticas al listar los beneficios a la salud en las etiquetas de cereales en forma prominente. Incluso los cereales azucarados intentan apelar al cliente consciente de su salud con afirmaciones sobre el contenido de vitaminas y minerales esenciales. Algunas marcas, como Frosted Flakes, incluso han introducido versiones reducidas en azúcar. Mientras los grupos de interés permanezcan preocupados, las empresas tradicionales de cereal tienen que trabajar para modernizar su imagen a efecto de mantenerse al día con las preferencias de salud cambiantes del público.

éxito de la empresa depende mucho de las percepciones del público, la reputación de ésta es uno de sus mayores activos. El valor de una reputación positiva es difícil de cuantificar, pero es muy importante, y una vez que se ha perdido puede ser difícil de recuperar. Un sólo incidente negativo puede influir en las percepciones de la imagen y el prestigio de la empresa por los años subsiguientes. La reputación corporativa, la imagen y el branding son más importantes que nunca y están entre los aspectos más críticos del mantenimiento de las relaciones con los grupos de interés clave. Aunque una organización no controla su reputación en un sentido directo, sus acciones, elecciones, conductas y las consecuencias de éstas influyen en ella. Por ejemplo, ExxonMobile recibe bajas calificaciones del público cuando repuntan los precios de la gasolina, ya que la empresa ha obtenido reiteradamente utilidades sin precedente.

A pesar de las reformas del gobierno corporativo y un compromiso creciente con la ética y la responsabilidad social en algunos sectores, la reputación general de las corporaciones estadounidenses continúa a la baja. Según el Edelman Trust Barometer, sólo 38% de los estadounidenses dice confiar en las empresas, 20 puntos porcentuales menos que en años anteriores y el más bajo desde que comenzó el estudio. La confianza estadounidense en la industria bancaria es particularmente baja: sólo 36% afirma confiar en los bancos. Este número está 69% por debajo de encuestas anteriores. La reputación es un activo tan importante como frágil, y a estas industrias les puede tomar años recuperar la confianza del consumidor.[11]

Algunas empresas eligen comportarse en forma ética debido a una decisión particular o por la expectativa de que "la ética paga". Quieren actuar en forma responsable y ser buenos ciudadanos y asumir que el público y los clientes las recompensarán por su buen comportamiento ético. Por ejemplo, Avon es una empresa que alcanza el éxito, contribuye a la sociedad y tiene una administración ética. Andrea Jung, presidenta del consejo y presidenta ejecutiva (CEO) de la empresa, opera en el área de alto riesgo de la venta directa sin escándalos ni cuestiones éticas importantes. En 2008, Jung fue colocada por la revista *Fortune 500* en la sexta posición entre las mujeres más poderosas. Avon se comercializa como "una empresa para mujeres" y participa en muchas actividades filantrópicas para beneficiarlas. La cruzada contra el cáncer de mama de la Fundación Avon ha contribuido con 585 millones de dólares en 50 países entre 1992 y 2008 y utiliza nombres de alto perfil, como la actriz Reese Witherspoon, para transmitir su imagen. Incluso obtuvo la aprobación para realizar ventas directas en China, la primera para una empresa estadounidense desde que el país asiático prohibió esta práctica en 1998.[12]

Los desafíos de ser ético y socialmente responsable

Aunque la mayoría considera los valores de honestidad, respeto y confianza como evidentes y universalmente aceptados, las decisiones de negocios incluyen análisis complejos y detallados en los que lo correcto puede no ser tan evidente. Tanto los empleados como los directivos necesitan experiencia dentro de su industria específica para entender cómo operar en las áreas grises o cómo manejar los aspectos dudosos en áreas cambiantes como la privacidad en Internet. Por ejemplo, ¿cuánta información personal se debe almacenar en el sitio web de una empresa sin la autorización del cliente? En Europa, la Directiva de Protección de Datos de la Unión Europea (European Union Directive on Data Protection) prohíbe la venta o renta de listas de correo; los datos de los consumidores no se pueden usar sin su autorización.[13] En Estados Unidos las empresas tienen más libertad de decidir cómo recolectar y usar los datos personales de los clientes, pero la tecnología que avanza plantea nuevas preguntas cada día. Las cuestiones relacionadas con la privacidad personal, el correo electrónico no solicitado y la usurpación de los derechos de autor causan problemas éticos. Proteger las marcas registradas y los nombres de marca se vuelve más difícil con la expansión del comercio electrónico.

Los individuos que tienen experiencia de negocios limitada con frecuencia se encuentran con que se les pide tomar decisiones súbitas acerca de la calidad de los productos, la publicidad, la fijación de precios, las técnicas de ventas, las prácticas de contratación, la privacidad y el control de la contaminación. Por ejemplo, ¿cómo distinguen los anunciantes una declaración engañosa de un simple elogio o exageración? Bayer afirma ser "la mejor aspirina del mundo"; Hush Puppies son "los zapatos más cómodos de la Tierra" y Firestone (antes de su famoso retiro de 6.5 millones de llantas) prometía "calidad en la que se puede confiar".[14] Los valores personales aprendidos mediante la socialización de la familia, la religión y la escuela pueden no proporcionar lineamientos específicos para estas complejas decisiones de negocios. En otras palabras, las experiencias y decisiones de una persona en casa, en la escuela y en la comunidad pueden ser muy diferentes de las experiencias y las decisiones que él o ella tiene que tomar en el trabajo. Más aún, los intereses y valores de los empleados en lo individual pueden diferir de aquellos de la empresa en la que trabajan, de los estándares en la industria y de la sociedad en general.

Cuando los valores personales son inconsistentes con la configuración de los valores que mantiene el grupo de trabajo, pueden resultar conflictos éticos. Es importante desarrollar una visión compartida de un comportamiento aceptable desde una perspectiva organizacional para cultivar relaciones consistentes y confiables con todos los grupos de interés involucrados. Una visión compartida de la ética, que es parte de la cultura de una organización, puede ser cuestionada, analizada y modificada al tiempo que surgen nuevos temas. Sin embargo, la ética en el marketing debe relacionarse con las decisiones del ambiente laboral y no debe controlar o influir en la ética personal.

Es imperativo que las empresas se familiaricen con muchos problemas éticos y sociales que pueden ocurrir en el marketing para que puedan identificarse y resolverse cuando se presenten. Esencialmente, cualquier momento en que una actividad ocasiona que los gerentes, empleados o clientes en un mercado meta se sientan manipulados o engañados, existe un problema ético sin importar la legalidad de la actividad. Numerosas cuestiones éticas pueden convertirse en problemas legales si no se abordan en el proceso de planeación. Una vez que se ha identificado un problema, las empresas deben decidir cómo enfrentarlo. En la figura 3.4 se proporciona una descripción de

FIGURA 3.4

TIPOS DE COMPORTAMIENTO NO ÉTICO OBSERVADOS EN LAS ORGANIZACIONES

	2007 (%)	2008 (%)	Cambio (%)
Comportamiento personal no ético			
Colocar los intereses propios por delante de los intereses de la organización	22	18	+4
Comportamiento abusivo	21	21	0
Mentir a los empleados	20	19	+1
Abuso en el uso de Internet	16	13	+3
Mentir a los accionistas	14	19	–5
Discriminación	13	12	+1
Robo	11	11	0
Acoso sexual	10	9	+1
Prácticas de contratación inapropiadas	10	NA	–
Comportamiento no ético que va más allá de la agenda de una empresa			
Reporte engañoso de las horas laboradas	17	16	+1
Violaciones a la seguridad	15	16	–1
Provisión de bienes y servicios de mala calidad	10	8	+2
Violaciones al entorno	7	NA	–
Mal uso de la información confidencial de la organización	6	7	–1
Alteración de documentos	5	5	0
Alteración de registros financieros	5	5	0
Sobornos	4	3	+1
Uso de información interna de los competidores	4	4	0

Fuente. "2007 National Business Ethics Survey: An Inside View of Private Sector Ethics". Copyright © 2011, Ethics Resource Center. Se usa con el permiso de Ethics. Resource Center, 2345 Crystal Drive, Ste 201, Arlington, VA 22202, www.ethics.org.

los tipos de conducta no ética que se observan en las organizaciones. Todas las empresas están sujetas a observar y prevenir estas clases de problemas. Aunque en esta figura se documentan muchos tipos de cuestiones que existen en las organizaciones, debido al número casi infinito de formas de comportamiento no ético que pueden ocurrir, es imposible listar cada problema ético imaginable. Cualquier tipo de manipulación, engaño o incluso la ausencia de transparencia en la toma de decisiones pueden crear un daño para los demás.

Prácticas engañosas en marketing

Cuando una decisión de marketing resulta en un engaño con el fin de favorecer los intereses individuales u organizacionales sobre los de otro individuo, grupo u organización, pueden resultar cargos por fraude. En general, el fraude es cualquier comunicación falsa que engañe, manipule u oculte hechos con el fin de crear una falsa impresión. Puede ser considerado un crimen, y las sentencias de culpabilidad resultar en multas, prisión o ambas cosas. Este delito cuesta a las organizaciones de Estados Unidos casi un billón de dólares por año; la empresa promedio pierde alrededor de 7% del total de sus ingresos frente al fraude y abusos cometidos por sus empleados.[15] Algunas de las actividades fraudulentas más comunes reportadas incluyen el robo de suministros de oficina y en tiendas por parte de empleados, afirmar haber trabajado horas extra y el hurto de dinero. En los últimos años,

los fraudes en el marketing y la contabilidad se han convertido en cuestiones éticas importantes y en historias de noticias de primera plana. La publicidad negativa ha cobrado su cuota en la opinión pública sobre la profesión de marketing. Los empleados de telemarketing, vendedores de automóviles y ejecutivos de publicidad están entre las profesiones de marketing con menor calificación de honestidad y ética en términos de percepciones del público.[16]

Comunicación y promoción engañosas

Las prácticas de marketing que son falsas o engañosas pueden destruir la confianza de los clientes en una organización. La Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC) monitorea las empresas en busca de prácticas engañosas y emprende acciones disciplinarias cuando se necesita. Prohibió a American Telecom Services vender sus teléfonos y servicios telefónicos mediante tiendas minoristas en todo el país porque la empresa no proporcionó las rebajas prometidas a decenas de miles de clientes.[17] También requirió a Darden Restaurants, Inc. (propietarios de Olive Garden y Red Lobster) restablecer las cuotas deducidas de las tarjetas de regalo de los consumidores y revelar en forma prominente las cuotas y fechas de expiración en toda la publicidad para futuras ofertas de tarjetas de regalo luego de que la empresa llegó a un acuerdo por los cargos de haber participado en prácticas engañosas asociadas con el marketing de sus tarjetas de regalo.[18] Sin importar qué tanto vigile, es difícil para la FTC detectar todas las formas de marketing engañoso, en particular en el área de la publicidad.

La comunicación y promoción engañosa y falsa son los temas más comunes y recurrentes en el engaño de marketing. La investigación ha revelado que uno de cada cinco anuncios contiene información de este tipo.[19] Por ejemplo, Burger King escenificó una prueba de gusto que la empresa afirma que mostraba que los participantes preferían sus hamburguesas sobre las de McDonald's. El problema con afirmaciones como éstas es que son muy subjetivas, pero los anunciantes intentan hacer que los números parezcan científicos. Otros abusos en la promoción pueden ir desde afirmaciones exageradas y hechos ocultos, hasta mentiras directas. Las afirmaciones exageradas son aquellas que no pueden ser comprobadas, como cuando un comercial expresa que cierto producto es superior a cualquier otro en el mercado. Por ejemplo, Papa John's International, Inc. invirtió años y millones de dólares en su campaña publicitaria "Mejores ingredientes, mejor pizza". Sin embargo, un jurado de Texas encontró que el eslogan constituía publicidad engañosa y el juez ordenó a la empresa dejar de usar la afirmación en la publicidad futura. La decisión eventualmente fue revocada en una apelación y Papa John's aún usa el eslogan.[20]



Cortesía de la Comisión Federal de Comercio

La Comisión Federal de Comercio investiga las actividades de marketing para descubrir prácticas fraudulentas y engañosas.

Otra forma de abuso en la publicidad incluye hacer afirmaciones ambiguas, en las que éstas son tan débiles que el observador, lector o escucha debe inferir el mensaje pretendido del anunciante. Como es inherentemente vago, usar palabras ambiguas permite al anunciante negar cualquier intento de engaño. El verbo *ayudar* es un buen ejemplo (en expresiones como "ayuda a evitar", "ayuda a luchar" o "ayuda a hacerle sentir"). Los consumidores pueden ver esos anuncios como no éticos porque no comunican toda la información necesaria para tomar una buena decisión de compras o porque engañan al consumidor de manera directa. En otro ejemplo, la FTC y otras agencias ahora monitorean más de cerca las promociones de las empresas de negocios de trabajo en casa. Los consumidores pierden millones de dólares cada año en responder anuncios a oportunidades de negocio falsas como las que prometen 50 000 dólares al año por hacer facturación médica desde una computadora en casa.

Otra práctica que se ha vuelto común es el llamado *greenwashing*, que tiene que ver con engañar a un consumidor para que piense que un producto o servicio es más amigable con el ambiente de lo que en realidad es. Con clientes que gastan aproximadamente 25 000 millones de dólares al año en productos de este tipo, las empresas están ansiosas por obtener beneficios de la locura ecológica. Sin embargo, algunas están dispuestas a tomar atajos para lograrlo. Esto por lo general adopta forma de etiquetas de producto engañosas, que pueden ir desde hacer afirmaciones del ambiente que son requeridas por ley y, por tanto, son irrelevantes (por ejemplo, decir que un producto no contiene clorofluorocarbonos cuando éstos han sido prohibidos por el gobierno), hasta la exageración (exaltar en exceso las afirmaciones ambientales) y el fraude.[21] Las empresas deben ser cuidadosas al usar palabras como *ecológico*, *sustentable* o *amigable con el ambiente* para no engañar a los consumidores y enfrentar posibles litigios. El gobierno federal ha adoptado una posición más severa sobre los temas ambientales, y cuando el *greenwashing* se vuelva más frecuente, es probable que las acciones legales aumenten. Desde el año 2000, la FTC ha emprendido acciones legales contra tres empresas debido al *greenwashing*. Ya que un tercio de los consumidores se basa exclusivamente en las etiquetas para decidir si un producto es amigable con el ambiente, es importante que éstas digan la verdad.[22]

Algunas organizaciones han desarrollado un sistema de certificación para ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas cuando se adquieren productos supuestamente ecológicos. Por ejemplo, Carbon Trust ofrece una certificación que valida las afirmaciones acerca de la reducción de las emisiones de carbono. Sin embargo, las organizaciones de certificación tampoco son dignas de confianza. Algunas de ellas cobran una cuota y no respaldan los productos mediante estándares rigurosos. Para los consumidores, por el momento, la mejor forma de estar informados acerca de los productos amigables con el ambiente es hacer su investigación antes de ir de compras.

La comunicación en el contexto de la venta personal puede ser también engañosa al ocultar hechos dentro de un mensaje. Por ejemplo, un vendedor ansioso por vender una póliza de seguro médico podría listar un número grande de enfermedades abarcadas por la póliza, pero no mencionar que no abarca algunas de las enfermedades comúnmente cubiertas. La actividad fraudulenta se ha incrementado de manera drástica en el área del marketing directo, en la que las empresas usan el teléfono y los medios no personales para comunicar información a los clientes, quienes luego compran los productos por medio del correo, el teléfono o la Internet. Los consumidores reportan pérdidas de 1 200 millones de dólares anuales que resultan del fraude, muchos de ellos por engaños de marketing directo. De las aproximadamente 1.2 millones de quejas que se reciben en la FTC cada año, 26% está asociado con el robo de identidad y 9% con el cobro de deudas de terceros y acreedores.[23]

Regulación de las prácticas de marketing engañosas

Muchas empresas intentan regularse a sí mismas en un esfuerzo por demostrar responsabilidad ética y prevenir una mayor regulación de los gobiernos federales o estatales. Además de cumplir con todas las leyes y regulaciones pertinentes, numerosas empresas eligieron unirse a las asociaciones comerciales que tienen programas autorreguladores. Aunque esos programas no son un derivado directo de las leyes, muchos se establecieron para detener o retrasar el desarrollo de regulaciones que restringirían las prácticas de negocios. Algunas asociaciones comerciales establecen códigos de conducta a los que sus miembros deben apegarse, o arriesgarse a una reprimenda o expulsión de la asociación.

Tal vez la asociación autorreguladora mejor conocida es la Agencia para Mejores Negocios (Better Business Bureau, BBB). Las 124 agencias locales de BBB a lo largo de Estados Unidos y Canadá supervisan a 3 millones de empresas y organizaciones de caridad y ayudan a resolver problemas de millones de consumidores cada año.[24] Cada agencia trabaja para defender las buenas prácticas de negocios dentro de una comunidad, aunque por lo general no tiene herramientas fuertes para aplicar sus reglas de comportamiento de negocios. Cuando una empresa viola lo que BBB considera una buena práctica de negocios, la agencia advierte a los consumidores por medio de los periódicos locales o de los medios de comunicación. Si la organización responsable es miembro de BBB, puede ser expulsada de la agencia local. La asociación también tiene un sitio web (http://www.bbb.org) para ayudar a los consumidores a identificar las empresas que operan de manera ética. Los miembros de la BBB que usan el sitio acuerdan un arbitraje vinculante en relación con los temas de privacidad en línea.

Los programas autorreguladores como BBB tienen varias ventajas sobre la regulación gubernamental. Su establecimiento e implementación por lo general es menos costoso y sus lineamientos o códigos de conducta por lo general son más prácticos y realistas. Más aún, los programas de este tipo reducen la necesidad de expandir la burocracia gubernamental. Sin embargo, la autorregulación también tiene varias limitantes. Las empresas que no son miembros de la organización no tienen obligación de apegarse a los lineamientos o códigos de una asociación comercial. Además, la mayoría de las asociaciones carece de herramientas o autoridad para aplicar sus lineamientos. Por último, estas normas con frecuencia son menos estrictas que las regulaciones establecidas por las agencias gubernamentales. Sin embargo, en muchos casos la supervisión gubernamental es absolutamente esencial para asegurar la confianza del público. Por ejemplo, en el recuadro de *Más allá de las páginas 3.3* se analiza la forma en que la intervención del gobierno en el marco de las faltas éticas y legales en el sector financiero es esencial para mantener la confianza en el sistema bancario.

Determinantes organizacionales de la ética y la responsabilidad social en marketing

Aunque los individuos pueden y toman decisiones éticas, no operan en un vacío. Las alternativas éticas en los negocios se toman con mayor frecuencia en forma conjunta en comités y grupos de trabajo o en conversaciones con los compañeros de trabajo. Más aún, las personas aprenden a resolver los problemas éticos no sólo usando la perspectiva de sus antecedentes individuales, sino también la de otros con los cuales se asocian en el entorno de negocios. El resultado de este proceso de aprendizaje depende de la fuerza de los valores personales de cada individuo, la oportunidad de

Más allá de las páginas 3.3

STANFORD FINANCIAL ROMPE LA CONFIANZA DEL CONSUMIDOR[25]

Recientemente los esquemas Ponzi se han vuelto muy comunes, en especial en los círculos financieros. Un esquema Ponzi o pirámide ocurre cuando los fondos de nuevos inversionistas se usan para pagar a los inversionistas más viejos. Lo que puede parecer una inversión lucrativa es un engaño que reditúa sólo mientras nuevos inversionistas se unan. Una vez que deja de entrar el dinero, el esquema Ponzi se colapsa, con frecuencia con resultados desastrosos.

Un supuesto esquema Ponzi fue cometido por R. Allen Stanford, de Stanford Financial, quien fue acusado de operar un esquema de 7 000 millones de dólares relacionados con certificados de depósito (CD) fraudulentos a través de un banco en la isla de Antigua. Las autoridades acusaron a Stanford y otros ejecutivos de usar un esquema Ponzi para ofrecer tasas de rendimiento extremadamente altas. A quienes invirtieron en el banco de Antigua de Stanford se les prometió un interés compuesto de 9.87% anual, aproximadamente 6 puntos porcentuales más que el promedio de las tasas de CD en Estados Unidos en aquel tiempo. Durante años, muchas personas, incluidos empleados e inversionistas, no tenían clara la forma en que Stanford Financial generaba rendimientos tan altos. Después de preguntar, se les decía que la información era de propiedad exclusiva y que no podía ser revelada. A principios de 2003 algunas personas se volvieron cautelosas y comenzaron a acusar a la firma de manejar un esquema Ponzi. A Stanford se le fincaron 21 cargos de conspiración, fraude, sobornos y obstrucción de la justicia, pero se declaró inocente de todas las acusaciones.

Los empleados de Stanford recibían altos incentivos para vender tantos CD como fuera posible, y tal vez los alentaron a no hacer preguntas acerca de los altos rendimientos de la inversión. Incluso el personal de ventas probablemente no sabía que participaba en un fraude. En ese tiempo, el Internal Revenue Service (IRS) estaba investigando ya a la empresa por no pagar 226.5 millones de dólares en impuestos atrasados. Por último, en 2008 el esquema de Stanford salió a la luz y se efectuaron las investigaciones pertinentes. Como en el caso de Bernie Madoff, el caso Stanford implica la pregunta: ¿por qué la Comisión de Valores y Cambios (Securities and Exchange Commission, SEC) no detectó antes el esquema Ponzi? La SEC presentó una demanda civil en contra de Stanford hasta 2009 y para entonces ya se había hecho un daño significativo. Menos de 50% del dinero de los CD es recuperable, ya que la mayor parte del dinero ni siquiera existió. Los casos de Stanford y Madoff han echado leña al fuego de los que solicitan una restructura seria de los cuerpos reguladores que monitorean los sistemas. Este es un ejemplo clásico de un crimen de *cuello blanco*, donde un individuo y organización en quienes se confía participan de manera deliberada en una falta de conducta ética y en manipulación que daña a los consumidores.

un comportamiento no ético y la exposición ante los otros individuos que se comportan de manera ética o no ética. En consecuencia, la cultura de la organización, así como los superiores, colegas y subordinados pueden tener un impacto significativo en el proceso de toma de decisiones.

La cultura corporativa u organizacional se comunica de manera formal en los manuales de los empleados, códigos de conducta, memorandos y ceremonias, pero también se expresa de manera informal mediante los códigos de vestimenta, actividades extracurriculares y anécdotas. Una cultura empresarial otorga a sus miembros significado y ofrece dirección acerca de cómo comportarse y tratar con los problemas dentro de la empresa. Por ejemplo, la cultura corporativa en American Express incluye numerosas anécdotas de empleados que han ido más allá de la línea del deber para ayudar a los clientes en situaciones difíciles. Esta fuerte tradición de servicio al cliente podría alentar a un empleado de American Express a tomar medidas adicionales para ayudar a un cliente que encuentra un problema mientras viaja en el extranjero.

Por otro lado, la cultura empresarial o industrial también puede alentar a los empleados a tomar decisiones que otros consideran no éticas o no desalentar acciones que pueden ser vistas de la misma manera. Por ejemplo, la creciente competencia en la industria cervecera ha llevado a muchas

empresas a usar publicidad provocativa. Numerosas organizaciones de defensa del consumidor se han quejado de que los anuncios de la industria presionan demasiado para atraer a consumidores jóvenes que pueden estar por debajo de la edad legal para beber. Después de una investigación acerca de las prácticas de marketing de cerveza y alcohol, la FTC determinó que la autorregulación de la industria funciona cuando se trata de publicidad de cerveza y alcohol. La investigación reveló que 92% de los anuncios era aceptable y sólo un pequeño porcentaje del marketing de estos productos era realmente objetable. Uno de esos casos fue una campaña de Anheuser-Busch, que aspiraba a “conectarse con fanáticos de muchos deportes” utilizando los colores de equipos universitarios en las latas de Bud Light. La FTC tenía serias preocupaciones con la campaña en cuanto a que podría promover la bebida en edad ilegal y las parrandas en los campus universitarios. Aunque no hubo una investigación formal de Anheuser-Busch, la FTC dejó claro que este tipo de campañas no debía volver a suceder.[26] Numerosos grupos de interés, incluidos los de interés especial de políticas de alcohol y drogas, criticaron este decreto como no suficientemente estricto.

En marketing pensamos en el clima ético como parte de una cultura corporativa que se relaciona con las expectativas de una organización acerca de un comportamiento apropiado. Hasta cierto grado, constituye el carácter de una organización. Todo contribuye al clima ético de una empresa: las políticas y códigos corporativos, el comportamiento de los altos directivos, los valores y la filosofía moral de los compañeros de trabajo y la oportunidad de una conducta no ética. Cuando los altos directivos se esfuerzan por establecer este clima con base en la responsabilidad y la ciudadanía, establecen el tono para las decisiones éticas. Tal es el caso en White Dog Café en Filadelfia. La propietaria, Judy Wicks, convirtió su local de café y panes para llevar en el primer piso de su casa en un restaurante de 200 asientos, con ingresos brutos de 5 millones anuales. Wicks paga un salario mínimo a todos los empleados del restaurante, incluso a los lavaplatos; sin embargo, la mayoría gana mucho más que eso. El restaurante usa 100% electricidad eólica y de 10 a 20% de las utilidades son donadas a la organización sin fines de lucro afiliada White Dog Community Enterprises, que trabaja para construir una economía local socialmente justa y ambientalmente sostenible en la zona conurbada de Filadelfia. Wicks dice que usa la “buena comida para atraer a los clientes *inocentes* hacia el activismo social”.[27] Así, White Dog Café y White Dog Community Enterprises han establecido un clima ético que promueve el comportamiento responsable y que también determina si un individuo percibe un tema con contenido de un componente ético. Reconocer los problemas de este tipo y generar alternativas para abordarlos son manifestaciones de un clima ético.

Para cumplir con las demandas crecientes del público por un marketing ético, las empresas deben desarrollar planes y estructuras para abordar estas cuestiones. Algunas directrices para la mejora de la ética han sido ordenadas por medio de la regulación, pero las empresas deben estar dispuestas a establecer un sistema de valores que exceda los requerimientos regulatorios mínimos. Aunque no hay estándares universales que puedan aplicarse a los programas éticos organizacionales,



Cortesía de White Dog Community Enterprises

White Dog Community Enterprises respalda iniciativas dirigidas a crear una economía local dinámica en el área conurbada de Filadelfia.

la mayoría de las empresas desarrolla códigos, valores o políticas para guiar el comportamiento de negocios. Sería muy ingenuo pensar que simplemente por tener un código de ética se resolverá cualquier dilema de esta índole que una empresa pueda enfrentar. De hecho, la mayoría de las empresas que experimenta problemas éticos o legales por lo general tiene códigos y programas de ética establecidos. Con frecuencia el problema estriba en que los códigos, los valores y estándares no han sido integrados en la toma diaria de decisiones de la alta gerencia ni en la cultura corporativa en general.

Códigos de conducta

La mayoría de las empresas comienza el proceso de establecimiento de programas organizacionales éticos al desarrollar códigos de conducta, también llamados *códigos de ética*, que son declaraciones formales que describen lo que una organización espera de sus empleados. Según la encuesta de integridad de KPMG, 82% de los empleados reportó que su empresa tiene un código de conducta formal como código de ética, declaraciones de política sobre ética o lineamientos acerca de un comportamiento de negocios apropiado.[28] Estos códigos pueden abordar diversas situaciones, desde operaciones internas hasta presentaciones de ventas y prácticas de revelación financiera.

Un código de conducta ética tiene que reflejar el deseo del consejo de administración y de la alta gerencia de acatar los valores, reglas y políticas organizacionales que respaldan un clima ético. El desarrollo de un código de conducta debe incluir al consejo de administración, al presidente y a los altos directivos que implementarán el código. Se debe llamar al personal del área jurídica para asegurarse de que el código ha evaluado correctamente las áreas clave de riesgo y que los estándares contenidos en él reducen la probabilidad de problemas legales. Un código de conducta que no aborda actividades específicas de alto riesgo dentro del alcance de las operaciones cotidianas es inadecuado para mantener estándares que puedan evitar un comportamiento no ético. En la figura 3.5 se listan las consideraciones clave para desarrollar e implementar un código de conducta ética.

Como una gran empresa multinacional, Texas Instruments (TI) fabrica computadoras, calculadoras y otros productos de alta tecnología. Su código de ética es similar al de muchas otras organizaciones. Éste aborda temas relacionados con políticas y procedimientos; leyes y regulaciones

FIGURA 3.5

CONSIDERACIONES CLAVE EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA ÉTICA

1. Examinar las áreas y temas de alto riesgo.
2. Establecer los valores y el comportamiento necesarios para cumplir con las leyes y regulaciones. Los valores son una importante defensa para evitar una conducta no ética grave.
3. Identificar valores que aborden en forma específica los problemas éticos actuales.
4. Considerar los valores que vinculan a la organización con las tendencias de los grupos de interés. Intentar encontrar valores comunes entre las organizaciones y estos grupos.
5. Elaborar un código de conducta entendible proporcionando ejemplos que reflejen los valores.
6. Comunicar el código con frecuencia y en un lenguaje que los empleados puedan entender.
7. Revisar el código cada año tomando en cuenta las aportaciones de grupos de interés internos y externos.

gubernamentales; relaciones con los clientes, proveedores y competidores; la aceptación de regalos, viajes y entretenimiento; contribuciones políticas; reporte de gastos; pagos de negocios; conflictos de intereses; inversión en acciones de TI; manejo de información privada y secretos comerciales; uso de empleados y activos de TI para realizar trabajos personales; relaciones con funcionarios y agencias de gobierno, y la aplicación del código.

El código de TI enfatiza que el comportamiento ético es crucial para sostener el éxito a largo plazo y que cada individuo es responsable de mantener la integridad de la empresa. Ésta lo expresa de la siguiente forma en su declaración de valores y ética.[29]

> *Nuestra reputación en TI depende de todas las decisiones que tomamos y todas las acciones que emprendemos en forma personal cada día. Nuestros valores definen la forma en que evaluamos nuestras decisiones y acciones y la forma en que realizaremos nuestros negocios. Estamos trabajando en un entorno difícil, demandante y siempre cambiante. Juntos manejamos un ambiente de trabajo sobre una base de integridad, innovación y compromiso. Juntos movemos a nuestra empresa hacia un nuevo siglo con una buena decisión a la vez. Nuestros altos estándares nos han recompensado con una reputación envidiable en el mercado actual: una reputación de integridad, honestidad y confianza. Esa fuerte reputación ética es un activo vital y cada uno de nosotros comparte una responsabilidad personal de protegerla, preservarla y mejorarla. Nuestra reputación es un socio fuerte pero silencioso en todas las relaciones de negocios. Al entender y aplicar los valores aquí presentados, cada uno de nosotros puede decirse a sí mismo y a los demás: "TI es una buena empresa y una razón es porque soy parte de ella." Sepa lo que es correcto. Valore lo que es correcto. Haga lo correcto.*

Para asegurarse de que sus empleados entienden la naturaleza de la ética en los negocios y los estándares que la empresa espera que sigan, TI ofrece una "prueba rápida de ética" para ayudarles cuando tienen dudas en situaciones y conductas específicas:

- ¿La acción es legal?
- ¿Cumple con nuestros valores?
- Si usted lo hace, ¿se sentirá mal?
- ¿Cómo se vería en el periódico?
- Si usted sabe que está mal ¡no lo haga!
- Si no está seguro, pregunte.
- Siga preguntando hasta obtener una respuesta.

TI proporciona un número sin costo (1-800-33-ETHIC) para que los empleados llamen, en forma anónima, y reporten incidentes de comportamiento no ético o simplemente para hacer preguntas.[30]

La investigación ha revelado que los códigos de ética corporativos con frecuencia tienen siete valores centrales o principios, además de las descripciones más detalladas y ejemplos de un comportamiento apropiado. Seis valores centrales se consideran altamente deseables en cualquier

código de conducta ética: 1) confianza; 2) respeto; 3) responsabilidad; 4) justicia; 5) interés, y 6) ciudadanía.[31] Estos valores no serán eficaces sin una distribución, capacitación y el respaldo de la alta gerencia para hacerlos parte de la cultura corporativa y el clima ético. Los empleados necesitan ejemplos específicos de cómo se pueden implementar estos valores.

Los códigos de conducta no resolverán cada cuestión ética que se encuentra en las operaciones cotidianas, pero ayudan a los empleados y directivos a tratar con los dilemas éticos al prescribir o limitar actividades específicas. Muchas empresas tienen un código de ética, pero en ocasiones no lo comunican en forma eficaz. Un código colocado en un sitio web o en un manual de capacitación es inútil si la empresa no lo refuerza cada día. Al comunicar las expectativas de un comportamiento apropiado a los empleados, así como los castigos que enfrentarán si violan las reglas, los códigos de conducta restringen las oportunidades de un comportamiento no ético y de esa manera mejoran la toma de decisiones correcta. Los códigos de conducta no tienen que ser tan detallados en cuanto a que consideren cada situación, pero deben proporcionar los lineamientos y principios capaces de ayudar a los empleados a lograr los objetivos organizacionales éticos y abordar los riesgos de manera apropiada.

Ética y liderazgo en marketing

Cada vez hay más pruebas de que las culturas éticas surgen de un liderazgo fuerte. Muchos concuerdan en que el carácter y éxito de las empresas más admiradas emana de sus líderes. La razón es simple: los empleados los observan como un modelo de conducta aceptable. Como resultado, si se pretende que una empresa mantenga un comportamiento ético, los altos directivos deben modelar sus políticas y estándares. De hecho, mantener una cultura ética es casi imposible si la alta gerencia no respalda el comportamiento adecuado. Por ejemplo, en un esfuerzo por mantener las utilidades altas e impulsar los precios de las acciones, muchas empresas han falsificado los reportes de ingresos. Los altos directivos alentaron está actuación porque tenían la opción de comprar acciones y podían recibir paquetes de bonos vinculados con el desempeño de la empresa. Por tanto, el reporte de ingresos más altos significaba pagos adicionales a los directivos.

En el reino de la ética en el marketing, los grandes líderes: 1) crean una meta o visión común para la empresa; 2) obtienen la aceptación o el respaldo de socios importantes; 3) motivan a otros a ser éticos; 4) usan los recursos que están disponibles, y 5) disfrutan su trabajo y lo abordan con una tenacidad, pasión y compromiso que son casi contagiosos.[32] Junto con un fuerte liderazgo ético, una sólida cultura corporativa que respalde el comportamiento correcto también puede desempeñar un rol clave para guiar la conducta de los empleados. En un estudio realizado por la firma de consultoría de negocios LRN, 94% de los encuestados dijo que era muy importante para ellos trabajar para una empresa ética; además, 82% indicó que aceptaría tener un pago menor si eso significaba trabajar en un entorno corporativo ético.[33] La cultura organizacional, los compañeros de trabajo y los supervisores, así como la oportunidad de participar en un comportamiento no ético influyen en la toma de decisiones ética. La capacitación en este campo puede afectar los tres tipos de influencia. Una conciencia completa de la filosofía gerencial, de las reglas y de los procedimientos puede fortalecer tanto la cultura organizacional como la posición ética en compañeros y supervisores. Dicha confianza también arma a los empleados en contra de las oportunidades de una actuación no ética y disminuye la probabilidad de una conducta de este

tipo. Si se diseña en forma adecuada y considerada, la capacitación en ética asegura que todos en la empresa: 1) reconozcan las situaciones que pueden incluir una toma de decisiones ética; 2) entiendan los valores y la cultura de la empresa, y 3) puedan evaluar el impacto de las decisiones éticas en la empresa a la luz de su estructura de valor.[34]

Grupos de interés, orientación al mercado y desempeño de marketing

Uno de los argumentos más poderosos para incluir la ética y la responsabilidad social en el proceso de planeación estratégica es la evidencia de un vínculo entre la responsabilidad social, los grupos de interés y el desempeño de marketing.[35] Un clima ético requiere que los miembros de la organización incorporen en sus decisiones y acciones los intereses de todos los grupos de interés, como los clientes. Por tanto, los empleados que laboran en un clima ético harán un esfuerzo adicional por entender mejor las demandas y preocupaciones de los clientes. Un estudio reveló que el clima ético está asociado con el compromiso de los empleados con la calidad y la confianza entre las empresas.[36] El compromiso de los empleados con la empresa, la lealtad de los clientes y la rentabilidad también se han vinculado para incrementar la responsabilidad social. Estos resultados enfatizan el rol de un clima ético en la construcción de una posición competitiva fuerte. Por ejemplo, Burgerville, una cadena de comida rápida regional de Washington State, obtuvo ahorros significativos en costos, una menor rotación de empleados y mayores ventas después de comenzar a cubrir 90% de los costos de cuidados médicos de todos los empleados que trabajan más de 20 horas por semana. Burgerville ha encontrado que aunque los costos iniciales pueden ser altos, ser ético y cuidar de sus trabajadores finalmente es redituable.[37]

Al tiempo que los empleados perciben una mejora en el clima ético de su empresa, también aumenta su compromiso con el logro de los estándares de alta calidad. Están más dispuestos a respaldar en forma personal las iniciativas de calidad de la empresa. Con frecuencia analizan con otras personas los temas relacionados con la calidad tanto dentro como fuera de la empresa, y obtienen un sentido de logro personal por proveer buenos productos y servicios. Estos empleados se esfuerzan más allá de las expectativas y requerimientos con el fin de ofrecer productos de calidad en su trabajo en particular o en su área de responsabilidad. Por el contrario, los empleados que trabajan en climas no éticos se comprometen menos en proporcionar ese tipo de calidad, y tienden a trabajar sólo por el pago, a tomar descansos más largos, y están ansiosos por irse cada día a su casa hayan o no terminado su tarea.

Orientación al mercado

Un clima ético también conduce a una fuerte orientación al mercado. Ésta se refiere al desarrollo de una cultura organizacional que promueve de forma eficaz y eficiente las conductas necesarias a efecto de crear un valor superior para los compradores y, por tanto, un desempeño continuo superior de la empresa. La orientación al mercado coloca los intereses de los clientes en primer lugar, pero no excluye las preocupaciones de otros grupos de interés. Estar orientado al mercado significa fomentar un sentido de cooperación e intercambio de información abierta que dé a la empresa un punto de vista más claro sobre las necesidades y deseos de los clientes. Sin un clima ético fuerte,

puede surgir un clima competitivo en el lugar de trabajo. Una orientación competitiva alienta el éxito personal, que puede emerger a costa de la apertura y la cooperación. La competencia interna entre los empleados suele alentar el logro de los niveles de desempeño financiero sin considerar sus efectos potenciales en otros grupos de interés, dentro y fuera de la empresa. En consecuencia, es poco probable que los empleados incorporen las demandas y preocupaciones de la sociedad, las empresas o los clientes en sus decisiones.

Orientación hacia los grupos de interés

El grado en el que una empresa entiende y aborda las demandas de los grupos de interés se puede definir como orientación de un grupo de interés. Esta orientación contiene tres conjuntos de actividades: 1) la generación, en todos los niveles de la organización, de datos acerca de los grupos de interés y la evaluación de los efectos de la empresa sobre estos grupos; 2) la distribución de esta información en toda la empresa, y 3) la capacidad de respuesta de la organización como un todo para utilizar esta información.[38]

La generación de datos acerca de los grupos de interés empieza por identificar a los más relevantes para la empresa. Las comunidades de grupos de interés relevantes se deben analizar con base en el poder que cada una tiene, así como por los vínculos entre ellas. A continuación la empresa debe particularizar las preocupaciones acerca del comportamiento de negocios que cada grupo de interés relevante comparte. Esta información se puede derivar de una investigación formal, como encuestas, focus groups, búsquedas en Internet o revisiones de prensa. Por ejemplo, Accenture utiliza encuestas de empleados para evaluar el éxito de su programa de ética y cumplimiento, además de las evaluaciones de riesgos y las investigaciones corporativas. Caterpillar utiliza su *Annual Assessment and Questionnaire* (*Evaluación y cuestionario anual*) que se ofrece en 14 idiomas para ubicar a los empleados en más de 50 países.[39] Los empleados y los directivos también pueden generar esta información de manera informal mientras realizan sus actividades cotidianas. Los gerentes de compras saben acerca de las demandas de los proveedores, los ejecutivos de relaciones públicas acerca de los medios, los consultores legales acerca del entorno jurídico, los ejecutivos de finanzas acerca de los inversionistas, los representantes de ventas acerca de los clientes, y los consejeros de recursos humanos acerca de los empleados. Finalmente, la empresa debe evaluar su impacto en los temas que son importantes para los diversos grupos de interés que ha identificado.

Una orientación hacia los grupos de interés no está completa a menos que incluya actividades que aborden los temas de dichos grupos. Por ejemplo, Gap Inc. reportó que aunque las inspecciones de fábrica están mejorando, aún se esfuerza por asegurarse de que todas estén cumpliendo con los estándares de la empresa. Gap Inc. admite que es raro que sus plantas cumplan por completo con los estándares, lo que requiere inspecciones regulares a las instalaciones para asegurar condiciones de trabajo seguras y justas. Los asesores de fábrica, conocidos como directores de cumplimiento de proveedores (vendor compliance officers), las visitan y evalúan su desempeño al clasificarlas en un sistema de evaluación de cinco puntos. Gap Inc. reconoce que trabajar con las fábricas beneficia a la empresa porque la ayuda a superar los temas de cumplimiento, en lugar de simplemente dejar de usarlas por completo. Sin embargo, si una fábrica que no cumple con los requerimientos se rehúsa a cambiar sus métodos, Gap romperá su relación. La firma ha revocado la aprobación de cientos de fábricas por violar los códigos de conducta de los proveedores. También se asocia con la empresa Historic Futures, con sede en el Reino Unido, para proporcionar un servicio de rastreo de los mate-

riales usados en los productos Gap hasta llegar al país de origen y la fábrica. Esta sociedad le permite estar más consciente de las condiciones ambientales y de mano de obra en su cadena de suministro. Sin embargo, también se percata de que en ocasiones contribuye a acrecentar los problemas al hacer demandas poco razonables a las fábricas, como cambiar los pedidos de producción en el último minuto. Por tanto, de manera continua se esfuerza por mejorar su toma de decisiones en la cadena de suministro para que los trabajos urgentes en las fábricas no ocurran con tanta frecuencia.[40]

La capacidad de respuesta de la organización a la información obtenida de los grupos de interés consiste en las iniciativas que adopta para asegurarse de que se rige según las expectativas de estos grupos o que las excede, y que tiene un impacto positivo en los temas relacionados con ellos. Es probable que esas actividades sean específicas para un grupo de interés en particular (como los horarios de trabajo compatibles con la familia) o el tema de un grupo en particular (como los programas de reducción de contaminación). Estos procesos de capacidad de respuesta por lo general incluyen la participación de los grupos de interés involucrados. Por ejemplo, Kraft incluye grupos especiales y representantes universitarios en sus programas de sensibilización sobre los problemas éticos presentes y futuros.

Una orientación a los grupos de interés puede verse como un continuo en el que es probable que las empresas adopten el concepto a diversos niveles. Para calcular esta orientación en una empresa determinada es necesario evaluar el grado en que ésta adopta conductas que tipifican tanto la generación como la difusión de la información de los grupos de interés y evaluar también la capacidad de respuesta a ella. Una organización determinada puede generar y difundir más información acerca de ciertas comunidades de grupos de interés que acerca de otras y, como resultado, responder a esa información de diferente manera.

Desempeño de marketing

Un clima de ética y responsabilidad social también crea una medición grande de confianza entre los grupos de interés de una empresa. El factor de contribución más importante para ganar la confianza es la percepción de que la empresa y sus empleados no sacrificarán sus estándares de integridad.[41] En un clima de trabajo ético, los empleados pueden esperar, de manera razonable, ser tratados con respeto y consideración por sus compañeros de trabajo y sus superiores. Más aún, las relaciones de confianza con grupos de interés clave externos a la empresa pueden contribuir a incrementar la eficiencia y la productividad en la cadena de suministro, así como a fortalecer el sentido de lealtad entre los clientes. Un estudio de Cone Cause Evolution reveló que dos tercios de los estadounidenses consideran las prácticas de negocios de una empresa cuando toman decisiones de compra; 85% afirmó que cambiaría de productos o servicios si ésta demostrara ser no ética. Boicotear a una empresa por una conducta no ética es también una forma común de acción disciplinaria de los consumidores. Por ejemplo, debido a la práctica extendida entre los agricultores de aceite de palma de quemar bosques, los activistas y consumidores boicotearon a Cadbury por usar este aceite en sus productos de chocolate.[42]

La investigación indica una fuerte correlación entre la responsabilidad social y la lealtad de los clientes en cuanto a que es probable que éstos sigan comprando a empresas que son percibidas como éticas. La investigación de la agencia de marcas y marketing BBMG reveló que aproximadamente tres de cada cuatro estadounidenses prefieren comprar bienes y servicios de empresas que son socialmente responsables y buenos ciudadanos corporativos.[43] Una explicación a esta observa-

ción podría ser que las empresas buenas ciudadanas son sensibles a los intereses de los clientes y tienen un sentido de dedicación para tratarlos en forma justa. Al evaluar la satisfacción de los clientes, mejorar en forma continua la calidad y la seguridad de los productos, y al hacer que la información de los clientes sea fácilmente accesible y entendible, las empresas éticas y socialmente responsables tienen mayor probabilidad de satisfacer en forma adecuada sus necesidades.

Las empresas que no desarrollan estrategias y programas para incorporar la ética y la responsabilidad social en su cultura organizacional pagarán el precio por un desempeño de marketing potencialmente deficiente, los costos potenciales de un litigio civil o penal y la dañina publicidad negativa cuando el público descubra las actividades cuestionables. Por otro lado, aquellas que incorporan la ética y la responsabilidad social en sus planes estratégicos tienen probabilidad de experimentar un mejor desempeño de marketing. Desafortunadamente, debido a que muchas empresas no ven la ética en el marketing y la responsabilidad social como temas de desempeño organizacional, no consideran estos temas en el proceso de planeación estratégica. Además, los individuos tienen diferencias con respecto a lo que es y no es ético, lo que los lleva a confundir la necesidad de una ética en el lugar de trabajo con el derecho de mantener sus valores y ética personales. Aunque muchas corporaciones e individuos no comprenden por completo el concepto de ética y muchos más no saben cómo incluirlo en la estrategia de negocios, es posible y deseable incorporar ésta y la responsabilidad social en el proceso de planeación.

Incorporación de la ética y la responsabilidad social en la planeación estratégica

Numerosas empresas integran la ética y la responsabilidad social en su planeación estratégica por medio de programas o de iniciativas de integridad que hacen del cumplimiento legal, la ética y la responsabilidad social un esfuerzo en toda la organización. Dichos programas establecen, comunican y monitorean los valores éticos de la empresa y los requerimientos legales mediante códigos de conducta, oficinas de ética, programas de capacitación y auditorías. Aunque muchas empresas invierten tiempo y realizan un esfuerzo considerable por crear sus códigos de conducta, otras no lo hacen. Krispy Kreme, alguna vez empresa de altos vuelos, experimentó una implosión financiera cuando dos ejecutivos intentaron manejar las utilidades para cumplir con las expectativas de Wall Street. Las acciones de la empresa, que se habían llegado a cotizar en 105 dólares por acción en noviembre de 2000, antes de los splits de acciones de dos por uno, cayeron a 5 dólares en enero de 2006. Aunque Krispy Kreme expulsó a los ejecutivos corruptos y trabajó para actualizar sus finanzas, sufrió grandes pérdidas que sólo empeoraron con la crisis financiera de 2008-2009. Hasta 2009, las acciones de Krispy Kreme Doughnut se vendían en aproximadamente 2 dólares en la Bolsa de Valores de Nueva York, lo que llevó a los analistas a cuestionar la futura viabilidad de la alguna vez popular cadena de donas.[44]

Una encuesta de 2008 realizada por Harris Interactive reveló que muchas empresas plagadas de escándalos se encontraban en el fondo de su encuesta anual de reputación corporativa percibida, como AIG, Halliburton Company, General Motors Corporation y Washington Mutual. La encuesta anual mide las 60 reputaciones corporativas más visibles sobre 20 atributos. Los tres grandes fabricantes de autos, General Motors Corporation, Chrysler y Ford Motor Company tuvieron la mayor disminución en calificaciones de credibilidad comparadas con el año anterior. Además de la

crisis en la reputación de la industria automotriz, la de servicios financieros empató con la tabacalera en la calificación más baja en reputación.[45]

El plan de marketing debe incluir distintos elementos de ética y responsabilidad social según lo determinen los altos directivos de marketing. La estrategia y los planes de implementación de marketing se deben desarrollar de tal manera que reflejen una comprensión de: 1) los riesgos asociados con la conducta no ética e ilegal; 2) las consecuencias éticas y sociales de alternativas estratégicas, y 3) los valores de los miembros organizacionales y los grupos de interés. Para ayudar a asegurar el éxito, la alta gerencia debe demostrar su compromiso con el comportamiento ético y socialmente responsable mediante sus acciones; las palabras simplemente no son suficientes. Al final, un plan de marketing que ignora la responsabilidad social o permanece en silencio acerca de los requerimientos éticos deja la orientación de la ética y el comportamiento socialmente responsable en manos del grupo de trabajo, lo que incrementa el riesgo de fallas éticas y daños para la empresa.

Lecciones del capítulo 3

Ética y responsabilidad social en marketing

- Han crecido en importancia durante los últimos años porque las empresas han visto su imagen, reputación y esfuerzos de marketing destruidos por problemas en estas áreas.
- Se han convertido en necesidades a la luz de las demandas de los grupos de interés y los cambios en la ley federal.
- Mejoran el desempeño de marketing y las utilidades.
- Son consideraciones importantes en el desarrollo de la estrategia de marketing.

Responsabilidad social

- Es un concepto amplio que se relaciona con la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo en la sociedad, al tiempo que minimiza su impacto negativo.
- Incluye la responsabilidad económica de generar utilidades para servir a los accionistas, a los empleados y a la comunidad en general.
- Implica la responsabilidad de obedecer todas las leyes y regulaciones.
- Incluye la responsabilidad ética de mantener los principios y estándares que definen un comportamiento aceptable según lo determinado por el público, los reguladores gubernamentales, los grupos de interés, los competidores y la empresa misma.
- Conlleva la responsabilidad filantrópica de incrementar el impacto general positivo de la empresa en la sociedad, la comunidad local y el entorno.

Ética en el marketing

- Contiene los principios y estándares que guían el comportamiento de los individuos y grupos al tomar las decisiones de marketing.
- Requiere que tanto las organizaciones como los individuos acepten la responsabilidad por sus acciones y cumplan con los sistemas de valor establecidos.

- Cuando no se mantienen los estándares éticos, esto puede llevar a violaciones de la confianza del público.
- Incluye decisiones complejas y detalladas en las que hacer lo correcto puede no ser tan claro.
- Trata con experiencias y decisiones tomadas en el trabajo que pueden ser muy diferentes de las decisiones éticas que se toman fuera del trabajo.
- Entran en juego en cualquier momento en que una actividad ocasiona que los gerentes, empleados o clientes en un mercado meta se sientan manipulados o engañados.

Prácticas engañosas en marketing

- Incluyen fraude o cualquier comunicación falsa que engañe, manipule u oculte hechos con el fin de crear una impresión falsa.
- Incluyen afirmaciones o declaraciones exageradas acerca de un producto o empresa que no pueden ser comprobadas.
- Abarcan declaraciones ambiguas en las que las afirmaciones son tan débiles que el observador, el lector o el escucha deben inferir el mensaje pretendido del anunciante.
- Incluyen los temas de etiquetas de producto con afirmaciones falsas o engañosas sobre su contenido.
- Implican abusos de ventas como engañar a los clientes de manera intencional al ocultar hechos.
- Están típicamente reguladas por las empresas mismas o por las asociaciones industriales o comerciales.

Toma de decisiones ética

- Está determinada no sólo por los antecedentes de un individuo sino por otras personas con quienes éste se asocia en el entorno de negocios.
- Se ve afectada por la combinación de valores personales, la oportunidad de un comportamiento no ético y la exposición a otros que se comportan en forma ética o no ética.
- Está estrechamente vinculada con la cultura de la empresa y su clima ético.
- Sólo puede ser mejorada cuando una empresa desarrolla planes y estructuras para abordar las cuestiones éticas.
- Tiene mayor probabilidad de ocurrir cuando un líder fuerte modela los estándares éticos.

Código de conducta ética

- Es una declaración formal que describe lo que una organización espera de sus empleados.
- No es un medio eficaz para controlar el comportamiento ético a menos que se integre en la toma de decisiones cotidiana.
- No es realmente eficaz, a menos que tenga el respaldo completo de la alta gerencia.
- Debe reflejar el deseo de los altos directivos de cumplir con los valores, reglas y políticas que respaldan un clima ético.

- Debe tener seis valores centrales: 1) confianza; 2) respeto; 3) responsabilidad; 4) justicia; 5) interés, y 6) ciudadanía.
- No resolverá cada cuestión ética encontrada en las operaciones cotidianas, pero puede ayudar a los empleados y gerentes con los dilemas éticos al prescribir o limitar las actividades específicas.

Ética y liderazgo en marketing

- Están estrechamente conectados porque los empleados observan a su líder como un modelo de comportamiento aceptable
- Se entrelazan cuando el líder: 1) crea una meta o visión común para la empresa; 2) obtiene la aceptación o respaldo de socios importantes; 3) motiva a otros a ser éticos; 4) usa los recursos disponibles, y 5) disfruta su trabajo y lo aborda con una tenacidad, pasión y compromiso casi contagiosos.

Orientación al mercado

- Está fuertemente vinculada con la ética y la responsabilidad social.
- Se refiere al desarrollo de una cultura organizacional que de manera eficiente y eficaz promueve las conductas necesarias a efecto de crear un valor superior para los compradores y, por tanto, un desempeño continuo superior de la empresa.
- Significa fomentar un sentido de cooperación e intercambio de información abierto que proporciona a la empresa un punto de vista más claro de las necesidades y deseos de los clientes.

Orientación a los grupos de interés

- Está fuertemente vinculada con la ética y la responsabilidad social.
- Se refiere al grado en que una empresa entiende y aborda las demandas de los grupos de interés.
- Se compone de tres conjuntos de actividades: 1) la generación de datos en toda la organización acerca de los grupos de interés y la evaluación de los efectos de la empresa en estos grupos; 2) la distribución de esta información en la totalidad de la empresa, y 3) la capacidad de respuesta de la organización como un todo frente a esta información.
- Consiste en las iniciativas que adopta la empresa para asegurar que se apeguen a las expectativas de los grupos de interés o las excedan y tiene un impacto positivo sobre los temas de estos grupos.

Conexión entre ética y responsabilidad social y desempeño de marketing

- Puede ocasionar que los empleados estén más motivados a atender a los clientes, que se comprometan más con la empresa y con los estándares de alta calidad y que estén más satisfechos con su trabajo.
- Puede ocasionar que los clientes se vuelvan más leales hacia la empresa y que incrementen sus compras.
- Puede llevar a una mayor confianza entre los grupos de interés de la empresa. El factor que más contribuye a ganar la confianza es la percepción de que la empresa y sus empleados no sacrificarán sus estándares de integridad.

- Es tan fuerte que las empresas que no desarrollen estrategias y programas para incorporar la ética y la responsabilidad social en su cultura organizacional pagarán el precio con un desempeño de marketing potencialmente malo, la probabilidad de costos por un litigio civil o penal y la dañina publicidad negativa cuando el público descubre las actividades cuestionables.

Conexión entre la ética y la planeación estratégica

- Por lo general se realiza mediante programas de cumplimiento ético o iniciativas de integridad que hacen del cumplimiento legal, la ética y la responsabilidad social un esfuerzo en toda la organización.
- Se asienta en el plan de marketing, que debe incluir distintos elementos de ética y responsabilidad social según lo determinado por los altos directivos de marketing.
- Se basa en la comprensión de: 1) los riesgos asociados con la conducta no ética e ilegal; 2) las consecuencias éticas y sociales de las alternativas estratégicas, y 3) los valores de los miembros y los grupos de interés organizacionales.
- Se manifiesta en un compromiso con el comportamiento ético y socialmente responsable a través de acciones; las palabras simplemente no son suficientes.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué la ética en el marketing es una consideración estratégica en las decisiones organizacionales? ¿Quién es más importante para manejarla: el individuo o los directivos de la empresa? Explique su respuesta.
2. ¿Por qué en la actualidad vemos más evidencia de los dilemas éticos de marketing difundidos dentro de las empresas? ¿Es necesario ganar la cooperación de los gerentes de marketing para enfatizar los ingresos y las utilidades en una corporación?
3. ¿Cuál es la relación entre la ética en el marketing y el desempeño organizacional? ¿Cuáles son los elementos de un programa de cumplimiento ético fuerte para respaldar el marketing responsable y una estrategia de marketing exitosa?

Ejercicios

1. Visite el sitio web de la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commision; http://www.ftc.gov). ¿Cuál es la misión actual de la FTC? ¿Cuáles son las principales áreas en las que tiene responsabilidades? Revise los comunicados de prensa de la FTC de los dos últimos meses. Con base en estos comunicados, ¿cuáles parecen ser los principales temas éticos de marketing en este momento?
2. Visite el sitio web de Better Business Bureau (http://www.bbb.org). Revise los criterios para el BBB Marketplace Torch Awards. ¿Cuáles son las actividades de marketing necesarias más importantes para que una empresa reciba este reconocimiento?
3. Investigue varios anuncios ya sea impresos, radiofónicos, televisivos, en línea o en el exterior, e intente encontrar uno que usted crea que es cuestionable desde una perspectiva ética. Explique por qué cree que el anuncio es éticamente cuestionable.



Recolección y análisis de la información de marketing

Introducción

En este capítulo iniciamos el proceso de desarrollo de un plan de marketing al examinar los temas clave para recolectar y estructurar la información que permite elaborar las estrategias de marketing. Los gerentes en todas las organizaciones, grandes y pequeñas, dedican gran parte de su tiempo y energía a desarrollar planes y a tomar decisiones. Como se muestra en *Más allá de las páginas 4.1*, un rastreo continuo de las preferencias de compra de los consumidores meta a lo largo del tiempo es fundamental. Sin embargo, la capacidad de hacerlo requiere acceso a los datos y análisis para generar información útil de manera oportuna. Permanecer actualizados acerca de las tendencias en el entorno de marketing es apenas una de las varias tareas desempeñadas por los gerentes de marketing. Sin embargo, tal vez sea la más importante, ya que prácticamente toda la planeación y la toma de decisiones dependen de qué tan bien se realice dicho análisis.

Uno de los enfoques más ampliamente utilizados para la recolección y análisis de la información de marketing es el análisis de situación. Su propósito es describir los temas y las tendencias clave actuales y futuras que afectan los tres elementos básicos del entorno: el entorno interno, el entorno del cliente y el entorno externo. Como se muestra en la figura 4.1, hay muchas cuestiones que se deben considerar en un análisis de situación. Cuando se ven juntos, los datos recolectados durante este análisis proporcionan a la organización una imagen general de los temas y tendencias que afectan su capacidad de entregar valor a los clientes. Estos esfuerzos impulsan el desarrollo de las ventajas competitivas y el enfoque estratégico de la organización, como se analiza en el siguiente capítulo.

En este capítulo se estudian varios temas relacionados con la realización de un análisis de situación y sus componentes, así como la recolección de datos e información de marketing para facilitar una planeación de marketing estratégica. Aunque el análisis de situación tradicionalmente ha sido uno de los aspectos más difíciles de la planeación de marketing, los avances recientes en la tecnología han hecho mucho más fácil y eficiente la recolección de datos y de información del mercado. Una gran cantidad de datos e información valiosa es gratuita para los interesados. En este capítulo se examinan los diferentes tipos de datos e información de marketing necesarios para la planeación, así como muchas fuentes donde se pueden obtener.

Más allá de las páginas 4.1

LOS *BABY BOOMERS* MADURAN[1]

Los *baby boomers* (conocidos como *generación de la posguerra*), las 77 millones de personas nacidas en Estados Unidos entre 1946 y 1964, han sido considerados desde hace mucho el gran tesoro de los mercadólogos orientados a hacer crecer los negocios. Su gran cantidad siempre ha hecho de ellos una fuerza poderosa y una meta favorecida por los mercadólogos durante décadas. Sin embargo, los *boomers* de la actualidad llegan a un momento crítico importante: los más jóvenes se aproximan a la edad de 50 años. En la actualidad, más de la mitad tiene más de esa edad, con los *boomers* más grandes ahora mayores de 60 años. Estos números son significativos, porque 50 es la edad típica en la que los mercadólogos se dan por vencidos con los consumidores. La tradición dice que para esta edad, un consumidor ha desarrollado preferencias de compra muy arraigadas y lealtad a la marca que ningún esfuerzo de marketing puede deshacer. Sin embargo, los mercadólogos de la actualidad están descubriendo que la tradición está equivocada.

Han redescubierto a los *baby boomers* por diversas razones. Una es su increíble potencial de compra. Gracias a una mejor salud y a una expectativa de vida más larga, la mayoría de los *boomers* planea continuar trabajando mucho más allá de sus 60 años con el fin de establecer sus ahorros para el retiro. Las crisis recientes en el mercado de valores y las cuentas de retiro de la mayoría de los *boomers* los han forzado a buscar formas de permanecer más tiempo en la fuerza de trabajo. Ese potencial de ganancias adicionales ha hecho que se vuelvan más atractivos. En la actualidad representan más de 1 billón de dólares en poder de compra cada año en Estados Unidos. Una segunda razón es que los consumidores actuales de 50 años y mayores son mucho más activos que sus padres. A diferencia de anteriores generaciones, los *boomers* tienen mucha mayor probabilidad de cambiar de carrera, tener menos hijos, regresar a la escuela, volver a casarse, perseguir nuevos pasatiempos y heredar más dinero de sus padres. En consecuencia, los mercadólogos encuentran que las preferencias de marca y los hábitos de compra de los *boomers* no están tan arraigados como alguna vez se pensó. Finalmente, los mercadólogos no pueden darse por vencidos acerca de este sector debido al número relativamente menor de los consumidores de la generación X (sólo 50 millones) que siguen detrás de ellos. En los años por venir, los mercadólogos deben continuar su intento por llegar a los *boomers* hasta que los 74 millones de consumidores de la generación Y (adolescentes y veinteañeros) lleguen a su potencial máximo de ganancias.

Llegar a los *boomers* se ha convertido en un desafío para muchos mercadólogos porque tienen que deshacerse de las ideas estereotipadas acerca de los consumidores mayores de 50 años. Por ejemplo, Gap intentó acercarse a este sector por medio de publicidad que presentaba celebridades *boomers* muy conocidas. Sin embargo, esa estrategia resultó contraproducente porque la ropa de Gap no concuerda con los gustos de los *boomers*. Para resolver el problema, la empresa lanzó una nueva cadena llamada Forth & Towne, que vende ropa profesional y casual. Otras empresas han encontrado el éxito simplemente al atender los ideales y necesidades de los *boomers*. Por ejemplo, Dove incrementó sus ventas después de cambiar las atractivas modelos de sus anuncios por mujeres normales de cuarenta y tantos. Cover Girl adoptó una estrategia similar al lanzar su primera línea de maquillaje enfocada en mujeres mayores. Más aún, Home Depot agregó servicios de renovación a su mezcla además de su variedad de productos de "hágalo usted mismo". Incluso Honda se sorprendió cuando descubrió que 40% de sus compradores de minivans necesitaba transportar a sus nietos, más que a sus propios hijos. Como resultado, presentó una versión de su popular minivan Odyssey para atender las necesidades de los clientes mayores.

Sin embargo, la imagen no siempre es color de rosa, ya que los desarrolladores de bienes raíces y fabricantes de productos de lujo han visto una caída rápida en el interés y las ventas entre sus clientes *boomers* tradicionales. Al tiempo en que sus ahorros de retiro han menguado, en la actualidad están menos interesados en comprar una segunda casa, más automóviles, vacaciones y otros artículos de lujo. De hecho, algunos analistas de inversión cuestionan si alguna vez será posible que los *boomers* se retiren.

Los expertos concuerdan en que la clave para llegar al mercado de los *boomers* es no asumir que tienen un mismo pensamiento. Los investigadores en la Universidad de Duke han descubierto que representan la población más diversa de todas las generaciones actuales. En consecuencia, los mercadólogos deben segmentar este mercado en forma cuidadosa para asegurar que su marketing resuene en el segmento de *boomers* correcto.

FIGURA 4.1

TEMAS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN UN ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Entorno interno

Revisión de los objetivos actuales, la estrategia y el desempeño
Disponibilidad de recursos
Cultura y estructura organizacional

Entorno del cliente

¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?
¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?
¿En dónde compran los clientes nuestros productos?
¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?
¿Por qué (y cómo) eligen nuestros productos?
¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?

Entorno externo

Competencia
Crecimiento y estabilidad económicos
Tendencias políticas
Cuestiones legales y regulatorias
Avances tecnológicos
Tendencias socioculturales

Realización de un análisis de situación

Antes de continuar con nuestro análisis de situación, es importante tener en cuenta cuatro temas importantes relacionados con este análisis. Esperamos que nuestros consejos le ayuden a superar los problemas potenciales a lo largo del proceso.

El análisis por sí solo no es una solución

Aunque es cierto que un análisis de situación exhaustivo puede llevar a una mejor planeación y toma de decisiones, el análisis mismo no es suficiente. Dicho de otra manera, el análisis de situación es un requisito previo necesario pero insuficiente para la planeación estratégica efectiva porque debe combinarse con intuición y juicio para hacer que los resultados del análisis sean útiles para fines de planeación. El análisis de situación no debe remplazar al gerente en el proceso de toma de decisiones. Su propósito es facultarlo con información para una toma de decisiones más efectiva.

Un análisis de situación profundo faculta al gerente de marketing porque alienta tanto el análisis como la síntesis de información. Desde esta perspectiva, incluye separar las cosas: ya sea que se trate de un segmento de clientes (con el fin de estudiar a sus usuarios fuertes), un producto (para entender la relación entre sus características y las necesidades de los clientes) o de los competidores (a efecto de evaluar sus fortalezas y debilidades frente a las propias). El propósito de separar las cosas es entender por qué las personas, productos u organizaciones se desempeñan como lo hacen. Después de que esta disección esté completa, entonces el gerente puede sintetizar la información para obtener un punto de vista de la imagen completa de las decisiones complejas que se deben tomar.

Datos no es lo mismo que información

A lo largo del proceso de planeación los gerentes con frecuencia enfrentan la pregunta: "¿Cuántos datos e información necesito?" La respuesta suena simple, pero en la práctica no lo es. En la actualidad no hay escasez de datos. De hecho, es prácticamente imposible conocer todo acerca de un tema específico. Por suerte, el costo de recolectar y almacenar grandes cantidades de datos ha disminuido en forma drástica durante la última década. Los sistemas de información de marketing basados en computadora son algo común. Las fuentes de datos en línea permiten a los gerentes recuperarlos en cuestión de segundos. El crecimiento de la tecnología inalámbrica ahora proporciona a los gerentes acceso a datos vitales mientras están en el campo. El balance general es que ahora tienen mayor probabilidad de sentirse abrumados por los datos en vez de enfrentar su escasez.

Aunque la amplia cantidad de datos disponibles es un tema que se debe resolver, el desafío real estriba en que la información adecuada y útil no es lo mismo que los datos. Éstos son fáciles de recolectar y de almacenar, pero la información útil no lo es. En términos simples, los *datos* son una colección de números o hechos que tienen el potencial de proporcionar información. Sin embargo, no se vuelven informativos sino hasta que una persona o proceso los transforma o los combina con otros datos en forma tal que los haga útiles para quienes toman las decisiones. Por ejemplo, el hecho de que las ventas de su empresa hayan aumentado 20% no es informativo hasta que se compara con la tasa de crecimiento de 40% de la industria. También es importante recordar que la información sólo es tan buena como los datos de donde proviene. Como dice el dicho: "basura entra, basura sale". Es una buena idea ser curioso, incluso sospechar, de la calidad de los datos que se usan para la planeación y la toma de decisiones.

Los beneficios del análisis deben superar los costos

El análisis de situación es valioso sólo al grado en que mejora la calidad del plan de marketing resultante. Por ejemplo, si adquirir los datos cuesta 4 000 dólares, pero mejorará la calidad de la decisión en sólo 3 999, no debe ser parte del proceso de análisis. Aunque los costos de adquisición de los datos son fáciles de determinar, los beneficios de las decisiones mejoradas son muy difíciles de estimar. Los gerentes deben plantearse preguntas en forma constante como "¿dónde tengo brechas de conocimiento?", "¿cómo se pueden cerrar estas brechas?", "¿cuáles son los costos por cerrarlas?" y "¿cuánta mejora en la toma de decisiones se obtendrá al adquirir esta información?" Al formular estas preguntas, los gerentes pueden encontrar un equilibrio entre saltar a las conclusiones y la "parálisis por análisis", o posponer de manera constante una decisión debido a una percepción de falta de información. Analizar los datos en forma permanente sin tomar ninguna decisión por lo general no vale los costos adicionales en términos de recursos de tiempo o financieros.

Realizar un análisis de situación es un ejercicio desafiante

El análisis de situación es una de las tareas más difíciles en el desarrollo de un plan de marketing. Los gerentes tienen la responsabilidad de evaluar la calidad, la conveniencia y la oportunidad de los datos y la información que se utilizan para el análisis y síntesis. La naturaleza dinámica de los entornos interno y externo con frecuencia crea fallas en el esfuerzo por desarrollar flujos de información eficaces. Este dinamismo puede ser especialmente problemático cuando la empresa intenta recolectar y analizar los datos en los mercados internacionales.

Es importante que cualquier esfuerzo de análisis de situación esté bien organizado, sea sistemático y esté respaldado por recursos suficientes (por ejemplo, personas, equipo, información, presupuesto). Sin embargo, el aspecto más importante del análisis radica en que debe ser un esfuerzo continuo. Éste no se debe realizar en los días y semanas inmediatamente precedentes a la formación de estrategias y planes; la recolección, creación, análisis y difusión de los datos e información relevantes de marketing deben estar arraigados en la cultura de la organización. Aunque esta no es una tarea fácil, si se pretende que la organización tenga éxito, debe tener la capacidad de evaluar su situación actual en tiempo real. Este tipo de datos vivos es especialmente importante al rastrear a clientes y competidores.

Un desafío final es la tarea de rastrear los tres entornos (interno, del cliente y externo) de manera simultánea. Aunque el rápido cambio de ritmo en la economía actual es una causa de esta dificultad, la relación entre los tres entornos también crea retos. Como se muestra en la figura 4.2, los entornos interno, del cliente y externo no existen de manera independiente. Los cambios en una parte del entorno externo pueden ocasionar cambios subsecuentes en el entorno del cliente o en el entorno interno. Por ejemplo, después de que Mattel demandó a MGA Entertainment, Inc. por infracción de derechos de autor por su diseño de las muñecas Bratz, ganó un veredicto de 100 millones de dólares en contra de esta empresa a la que se le ordenó transferir su línea Bratz y

FIGURA 4.2

RELACIÓN ENTRE EL ENTORNO INTERNO, EL ENTORNO DEL CLIENTE Y EL ENTORNO EXTERNO



toda la propiedad intelectual asociada con el producto a Mattel. Esta única disputa del entorno legal de MGA pone en riesgo su existencia misma.[2]

Al tiempo que dirigimos nuestra atención hacia los tres principales componentes del análisis de situación, tome en cuenta que los datos y la información acerca de estos entornos provendrán de fuentes internas y externas. Incluso la información acerca del entorno interno de la empresa se puede recolectar por medio de fuentes externas, como análisis y calificaciones de terceros, comentarios financieros y calificaciones de opinión de los clientes. Por último, es importante recordar que el tipo de fuente de datos e información no es tan importante como tener un acceso listo a una amplia variedad de fuentes.

El entorno interno

El primer aspecto de un análisis de situación incluye la evaluación crítica del entorno interno de la empresa en relación con sus objetivos, estrategia, desempeño, asignación de recursos, características estructurales y clima político. En la figura 4.3 se proporciona un marco de referencia para analizar este entorno.

Revisión de los objetivos, estrategia y desempeño actuales

Primero, el gerente de marketing debe evaluar los objetivos, la estrategia y el desempeño de marketing actuales. Una evaluación periódica de los objetivos de marketing es necesaria para asegurar que sigan siendo consistentes con la misión de la empresa y los entornos del cliente y externo siempre cambiantes. También puede ser necesario volver a evaluar las metas de marketing de la empresa si los objetivos demuestran ser antiguos o ineficaces. Este análisis sirve como aportación importante a las etapas posteriores del proceso de planeación de marketing.

El gerente de marketing debe evaluar también el desempeño de la estrategia actual de marketing en relación con el volumen de ventas, la participación de mercado, la rentabilidad y otras mediciones pertinentes. Este análisis puede realizarse en muchos niveles: por marca, línea de producto, mercado, unidad de negocios, división, etc. También es importante analizar la estrategia de marketing en relación con el desempeño general de la industria. Un desempeño deficiente o en declive puede ser el resultado de: 1) apegarse a metas u objetivos de marketing inconsistentes con las realidades actuales de los entornos del cliente o externo; 2) una estrategia de marketing deficiente; 3) una implementación deficiente, o 4) cambios en los entornos del cliente o externo más allá del control de la empresa. Se deben identificar las causas de un desempeño deficiente o en declive antes de desarrollar estrategias de marketing para corregir la situación.

Por ejemplo, a mediados de la década de 1990 Pepsi estaba atrapado en una aparente batalla infinita con Coca-Cola por la participación de mercado. En todos los sentidos, la batalla no iba bien para Pepsi: sus utilidades estaban 47% por detrás de las de Coca-Cola, mientras que su valor de mercado representaba menos de la mitad de su principal rival.[3] Pero perder la guerra de las bebidas de cola era justo el golpe que Pepsi necesitaba para reagruparse. Forzada a ver hacia afuera de la industria de las bebidas carbonatadas por nuevas oportunidades de crecimiento, la corporación se movió en forma agresiva hacia las bebidas no carbonatadas y deportivas, alimentos y refrigerios. En la actualidad, el agua embotellada Aquafina y Gatorade de PepsiCo son dominantes sobre el agua embotellada Dasani y el PowerAde de Coca-Cola en sus respectivos mercados. Además, la división

FIGURA 4.3

MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Revisión de los objetivos, estrategia y desempeño de marketing actuales

1. ¿Cuáles son las metas y objetivos de marketing actuales?
2. ¿Estas metas y objetivos son consistentes con las metas y objetivos de la misión corporativa o de la unidad de negocios? ¿Son consistentes con los cambios recientes en los entornos del cliente o externo? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se desempeñan las estrategias de marketing actuales en relación con los resultados anticipados (por ejemplo, volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad, comunicación, conciencia de marca, preferencias de los clientes, satisfacción del cliente)?
4. ¿Cómo se compara el desempeño actual con otras organizaciones en la industria? ¿El desempeño de la industria como un todo está a la alza o a la baja? ¿Por qué?
5. Si el desempeño va a la baja, ¿cuáles son las causas más probables? ¿Los objetivos de marketing son inconsistentes? ¿La estrategia tiene fallas? ¿Fue mal implementada?
6. Si el desempeño va a la alza, ¿qué acciones se pueden emprender para asegurar que continúe mejorando? ¿La mejora en el desempeño se debe a un entorno que supera el anticipado o a una planeación e implementación superior?

Revisión de los recursos organizacionales actuales y futuros

1. ¿Cuál es el estado de los recursos organizacionales actuales (por ejemplo, relaciones financieras, humanas, de experiencia, con proveedores o con clientes clave)?
2. ¿Es probable que estos recursos cambien para mejorar o para empeorar en el futuro cercano? ¿Cómo?
3. Si los cambios son para mejorar, ¿cómo se pueden usar estos recursos agregados para satisfacer de manera óptima las necesidades de los clientes?
4. Si los cambios son para empeorar, ¿qué se puede hacer para compensar estas restricciones de nuevos recursos?

Revisión de los temas culturales y estructurales actuales y futuros

1. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional actuales y futuros?
2. ¿Qué temas relacionados con la política interna o las pugnas de administración podrían afectar las actividades de marketing de la organización?
3. ¿Cómo se percibe la posición e importancia general de la función de marketing en otras áreas funcionales? ¿Se espera que las posiciones ejecutivas clave cambien en el futuro?
4. ¿Cómo afectan en general las actividades de marketing la orientación hacia los clientes de la organización o hacia el mercado (o la falta de éstos)?
5. ¿La organización enfatiza un horizonte de planeación a largo o a corto plazo? ¿Cómo afectará este énfasis las actividades de marketing?
6. En la actualidad, ¿hay temas positivos o negativos en relación con la motivación de los empleados, en especial con aquellos encargados de la atención al cliente (por ejemplo, ventas y servicio al cliente)?

Frito-Lay de Pepsi dirige 60% del mercado de alimentos de refrigerio de Estados Unidos. PepsiCo también comercializa otras marcas líderes como Quaker, Tropicana, Life Water, Ethos Water, Propel, Life Cereal y Aunt Jemima. Desde 2000, sus utilidades han crecido más de 100 por ciento.[4]

Disponibilidad de recursos

En segundo lugar, el gerente de marketing debe revisar los niveles actuales y anticipados de recursos organizacionales que se pueden utilizar para fines de marketing. Esta revisión incluye un análisis de los recursos financieros, humanos y de experiencia, así como cualquier otro que la empresa pueda mantener en las relaciones clave con los socios de la cadena de suministro, los socios de alianzas es-



© PR NewsFoto/TGPRN MTV

Después de perder la guerra de las bebidas de cola frente a su rival Coca-Cola, Pepsi es dominante en agua embotellada, bebidas deportivas y refrigerios.

tratégicas o los grupos de clientes. Un elemento importante de este análisis es evaluar si es probable que la disponibilidad o nivel de estos recursos cambie en el futuro cercano. Los recursos adicionales se podrían utilizar para crear ventajas competitivas mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. Si el gerente de marketing espera que disminuyan los niveles de recursos, debe encontrar formas de compensarlo cuando establecezca las metas, objetivos y estrategias de marketing para el siguiente periodo de planeación.

En tiempos de una mala economía, las finanzas deficitarias reciben la mayor parte de la atención. Sin embargo, muchos expertos pronostican que un déficit de mano de obra calificada será un problema importante en los próximos años en Estados Unidos. El problema no es el número de empleados, sino el conjunto de habilidades que cada uno aporta al trabajo. Luego de años de una creciente innovación tecnológica, los trabajadores ahora deben poseer el conjunto correcto de capacidades para manejar la tecnología. De igual forma, en la actualidad deben poseer habilidades relacionadas con el conocimiento como un pensamiento abstracto, solución de problemas y comunicación. Las empresas también intentan incrementar la productividad de la mano de obra al fomentar la misma cantidad, o más, de trabajo con menos empleados. Muchas industrias (más notablemente en los servicios) han cambiado a trabajos subcontratados en otros países donde empleados con gran preparación y dominio del idioma inglés se contratan por un sueldo menor que sus contrapartes estadounidenses. De todos los trabajos de oficina que se han subcontratado en el extranjero, un total de 90% ahora se ubica en India. Una interesante ironía es que la misma tecnología que demanda mayores habilidades de los empleados permite que éstos sean subcontratados en otros países.[5]

Cultura y estructura organizacionales

Finalmente, el gerente de marketing debe revisar los temas culturales y estructurales actuales y anticipados que pudieran afectar las actividades de marketing. Uno de los temas más importantes en esta revisión incluye la cultura interna de la empresa. En algunas organizaciones el marketing no tiene una posición prominente en la jerarquía política. Esta situación puede crearle desafíos al gerente para adquirir recursos y obtener la aprobación del plan de marketing. La cultura interna también incluye cualquier cambio anticipado en posiciones ejecutivas dentro de la empresa. Por ejemplo, el gerente de marketing podría tener dificultades al tratar con un nuevo gerente de producción que no ve los beneficios del marketing. Otros temas estructurales se podrían considerar para incluir una orientación al cliente general de la empresa (o falta de), cuestiones relacionadas con la motivación de los empleados y su compromiso con la organización (en particular entre los sindicalizados), y el énfasis relacionado con la planeación a largo plazo frente a la de corto plazo. La alta gerencia que se preocupa sólo por las utilidades a corto plazo tiene poca probabilidad de ver la importancia de un plan de marketing que intenta crear relaciones con los clientes a largo plazo.

Para la mayoría de las empresas, la cultura y la estructura son temas relativamente estables que no cambian en forma drástica de un año al siguiente. De hecho, modificar o reorientar la cultura

de una organización es un proceso difícil que lleva tiempo. Sin embargo, en algunos casos la cultura y la estructura pueden cambiar con rapidez, lo que ocasiona luchas políticas y de poder dentro de la organización. Considere los efectos cuando dos empresas combinan sus culturas y estructuras separadas durante una fusión. Por ejemplo, la fusión más grande en la historia se realizó en 2001 cuando Time Warner adquirió AOL. En aquel tiempo, la fusión de 111 000 millones de dólares fue vista como visionaria por su combinación de los medios antiguos y los nuevos medios en línea. Sin embargo, el enorme tamaño de la transacción, las diferencias en las culturas corporativas y una competencia intensa en el negocio de publicidad en Internet se conjugaron para reducir su rendimiento potencial. De hecho, las acciones de Time Warner cayeron casi 80% después de la fusión. En 2009 ésta decidió comenzar el proceso de escisión de AOL como una empresa separada. El movimiento, que llegó detrás de la separación de Time Warner Cable respecto de Time Warner, estuvo diseñado para reenfocar los esfuerzos de este último en sus redes de cable centrales y revistas.[6]

El entorno del cliente

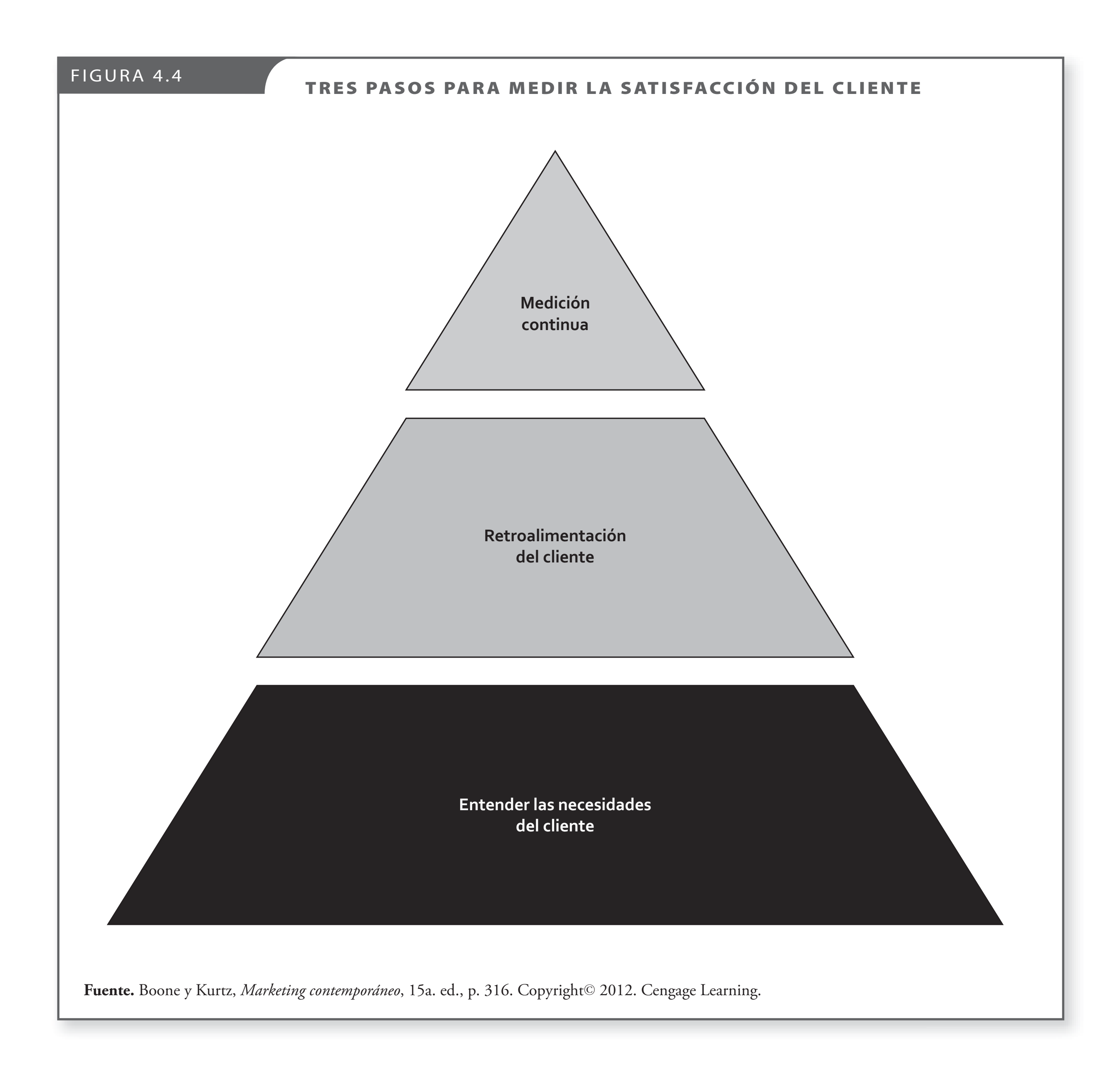
En la segunda parte del análisis de situación, el gerente de marketing debe examinar la situación actual y futura en relación con los clientes en los mercados meta de la empresa. Durante el análisis se debe recolectar información que identifique: 1) los clientes actuales y potenciales de la empresa; 2) sus necesidades dominantes; 3) las características básicas de los productos de la empresa y de los competidores que los clientes perciben como que satisfacen sus necesidades, y 4) cambios anticipados en las necesidades de los clientes.

Al evaluar los mercados meta de la empresa, el gerente de marketing debe intentar entender todo el comportamiento de compra pertinente y las características de uso del producto. Un método que puede utilizar para recolectar esta información es el modelo de 5 preguntas conocido como modelo *5W* por su significado en inglés: ¿who?, ¿what?, ¿where?, ¿when? y ¿why? (quién, qué, dónde, cuándo y por qué). Las organizaciones que están realmente orientadas al mercado o al cliente conocen a sus clientes lo suficiente como para tener un acceso fácil a los tipos de información que responden estas preguntas. Si no es así, pueden requerir realizar una investigación primaria de marketing para entender por completo sus mercados meta.

¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?

Responder la pregunta "quién" requiere un análisis de las características que definen los mercados meta. Esto incluye características demográficas como sexo, edad, ingreso, etc.; geográficas como lugar de residencia de los clientes, densidad del mercado meta, etc. y psicográficas como actitudes, opiniones, intereses, etc. Dependiendo del tipo de producto que venda la empresa, los agentes influyentes en las decisiones de compra y los usuarios pueden ser tan importantes o más que los compradores reales. Por ejemplo, en los mercados de consumo es bien sabido que la influencia de los niños es fundamental en las compras de automóviles, casas, alimentos, juguetes y vacaciones. En el mercado de negocios, el análisis por lo general se enfoca en las compras. ¿La decisión de compra es tomada por un individuo o por un comité? ¿Quién tiene la mayor influencia en esta decisión?

FIGURA 4.4 **TRES PASOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**



Fuente. Boone y Kurtz, *Marketing contemporáneo*, 15a. ed., p. 316. Copyright© 2012. Cengage Learning.

El análisis también debe evaluar la viabilidad de los clientes o mercados potenciales que se pueden adquirir en el futuro. Esto tiene que ver con mirar hacia adelante situaciones que incrementen la capacidad de la empresa para ganar nuevos clientes. Por ejemplo, las organizaciones en todo el mundo están particularmente emocionadas acerca de la mayor apertura del mercado chino y sus 1 400 millones de clientes potenciales. Numerosas empresas, como Procter & Gamble, Walmart, Starbucks y Pepsi han establecido una presencia en este país que esperan impulsar para futuras oportunidades de crecimiento. La emoción acerca del mercado chino se deriva de su fuerte clase media de más de 250 millones de consumidores.[7]

¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?

La pregunta "qué" conlleva una evaluación de la forma en que los clientes consumen y se deshacen de los productos de la empresa. Aquí el gerente de marketing podría estar interesado en identificar la tasa de consumo del producto (en ocasiones llamada *tasa de uso*), las diferencias entre los clientes frecuentes y esporádicos, si los consumidores usan productos complementarios durante el consumo y qué hacen después con los de la empresa. En los mercados de negocios, los clientes por lo general usan los productos de la empresa en la creación de sus propios productos. Como resultado, los clientes de negocios tienden a prestar especial atención a las especificaciones del artículo y la calidad.

En algunos casos los mercadólogos no pueden entender por completo la forma en que los clientes usan sus productos sin observar los complementarios que van con ellos. En estos casos de *demanda derivada*, donde la demanda de un producto depende o se deriva de la de otro, el mercadólogo también debe examinar el consumo y uso del producto complementario. Por ejemplo, los fabricantes de llantas están interesados en la demanda de automóviles y los fabricantes de accesorios de computadora observan de cerca la demanda de computadoras de escritorio y laptops. Al seguir la demanda y el consumo de los productos complementarios, los mercadólogos están en una mejor posición para entender la forma en que los clientes usan sus propios productos.

Antes de que los clientes y los mercadólogos se preocuparan más por el ambiente, muchas empresas observaban sólo la forma en que sus clientes usaban sus productos. En la actualidad los mercadólogos se han interesado cada vez más por la forma en que aquéllos se deshacen de los productos, como saber si reciclan éstos o su empaque. Otro tema posterior al consumo trata con la necesidad de canales de distribución inversa para manejar las reparaciones de los productos. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles deben mantener una red elaborada de instalaciones certificadas de reparación (por lo general por medio de concesionarios) para manejar el mantenimiento y las reparaciones por garantía.

En ocasiones los temas de reciclaje y reparación entran en conflicto. El costo relativamente bajo de la electrónica doméstica de la actualidad lleva a muchos clientes a comprar nuevos televisores, radios, computadoras o teléfonos celulares en lugar de reparar los viejos. Como se analiza en *Más allá de las páginas 4.2*, esto ocasiona un problema: ¿Qué hacen los clientes con la basura o los dispositivos electrónicos descompuestos u obsoletos? Aunque la basura electrónica constituye sólo 1% del volumen de desechos en Estados Unidos, todos los gobiernos estatales y las comunidades locales han combatido durante años la basura electrónica que ingresa a los vertederos.

Más allá de las páginas 4.2

EL PROBLEMA CRECIENTE DE LA BASURA ELECTRÓNICA[8]

¿Qué hace usted con una vieja computadora, televisor, reproductor de DVD, teléfono celular o algún otro aparato electrónico de consumo cuando ya no funciona? Llevar a reparar el dispositivo por lo general no es justificable dado el alto costo de reparación en relación con la compra de un artículo nuevo. Si usted es como la mayoría de las personas, arroja estos dispositivos a la basura, los almacena en un cajón o los regala. Ahí reside el problema con la basura electrónica, que ahora es un importante conflicto para los fabricantes de aparatos electrónicos, los gobiernos estatales y locales y la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de Estados Unidos. Los datos recientes muestran que aproximadamente 86% de los aparatos electrónicos desechados (2.2 millones de toneladas) termina en los basureros. Muchos de estos artículos contienen toxinas como mercurio, cadmio y plomo que pueden contaminar la tierra y el agua si no se desechan en forma apropiada.

Debido al problema creciente del desperdicio electrónico, muchos gobiernos estatales y locales han tomado medidas para solucionar el problema. Por ejemplo, en 2007 Minnesota solicitó a los fabricantes que recolectaran y reciclaran 60% de los electrónicos desechados que vendían en el estado. Oregon siguió el ejemplo en 2009, con Nueva York y Virginia en espera de aprobar sus propias leyes. California ordena el 100% del reciclaje de electrónicos usados, pero agrega de 6 a 10 dólares al precio de los artículos nuevos para contrarrestar los costos de ese proceso. Ahora el gobierno estadounidense busca formas para mejorar el reciclaje a escala nacional. Una de estas propuestas agrega los requisitos de reciclaje para los minoristas de electrónica, así como para los fabricantes. Esas acciones ejercen enorme presión sobre estas empresas, muchas de las cuales no tienen procedimientos inversos de la cadena de suministro establecidos para manejar la basura electrónica. Los fabricantes de televisores enfrentan los mayores obstáculos en el reciclaje. Los equipos viejos son grandes, pesados y con frecuencia muy difíciles de transportar para los consumidores hacia las instalaciones de reciclaje. Aún más, el número de televisores reciclados crece con rapidez, al tiempo que los consumidores cambian de aparatos analógicos CRT a modelos digitales de pantalla plana.

Para manejar las crecientes demandas de reciclaje, la industria estableció Electronic Manufacturers Recycling Management Company, que recibe fondos de sus miembros, como Toshiba, Sharp y Panasonic. Otras empresas contratan administradores de desechos, como Waste Management. En particular, Dell y Goodwill Industries desarrollaron una estrategia innovadora llamada *reconnect partnership*, donde Dell proporciona capacitación y respaldo financiero para reacondicionar las viejas computadoras. El esfuerzo salva de ir hacia los basureros más de 2.7 millones de libras de desperdicio de equipo cada año. La estrategia es una enorme ganancia para Goodwill, que al igual que otras instituciones de caridad ha sido inundada con equipos electrónicos no deseados.

La basura electrónica es ahora un negocio lucrativo para los administradores de desechos. La industria generó más de 3 000 millones de dólares en ingresos en 2009. También desató una cantidad considerable de controversia cuando se descubrió que algunas de estas empresas estaban exportando su basura electrónica a otros países (en su mayoría Asia, México y África) para desecharla ahí. Estos países tienen leyes ambientales menos severas que hacen que el problema de la basura electrónica sea mucho más difícil en comunidades donde ésta se almacena. Esas acciones son una violación a la Convención de Basilea, un acuerdo internacional que restringe el comercio de desperdicios peligrosos. Estados Unidos aún está por ratificar el acuerdo. Sin embargo la EPA (Environmental Protection Agency) exige la aprobación antes de que empresas estadounidenses puedan exportar pantallas TRC (monitores de computadora y televisiones con tubos de rayos catódicos), que están entre los tipos más peligrosos de desperdicio electrónico. Para llevar más escrutinio público al tema, Dell recientemente hizo públicas sus políticas y procedimientos formales que prohíben la exportación de la basura electrónica a los países en desarrollo. Los grupos ambientales esperan que los estándares de Dell se conviertan en la norma para la industria electrónica.

¿En dónde compran los clientes nuestros productos?

La pregunta "dónde" está asociada principalmente con la distribución y la comodidad de los clientes. Hasta hace poco la mayoría de las empresas veía sólo los canales de distribución tradicionales,

como agentes, mayoristas y minoristas. Así, el gerente de marketing solía ocuparse únicamente de la intensidad del esfuerzo de distribución y los tipos de minoristas que favorecían los clientes de la empresa. Sin embargo, en la actualidad existen muchas otras formas de distribución. Las de más rápido crecimiento son las ventas al detalle fuera de las tiendas, que incluyen la venta en máquinas expendedoras, el marketing directo mediante catálogos, los infomerciales y el comercio electrónico en Internet, la televisión interactiva y los quioscos de video. Los mercados de negocios también han comenzado a capitalizar los costos más bajos de las compras por medio de Internet. De igual manera, muchos fabricantes han optado por vender mediante sus propias tiendas de fábrica o sus sitios web en vez de utilizar los canales de distribución tradicionales. Por ejemplo, ahora hay tantas opciones para descargar o ver películas, ya sea en línea o por medio de cable, que el negocio tradicional de renta está en peligro.

¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?

La pregunta "cuándo" se refiere a cualquier influencia situacional que puede causar que la actividad de compra de los clientes varíe en el tiempo. Esto incluye una diversidad de circunstancias que van desde la temporalidad de los productos de la empresa hasta los cambios en el consumo ocasionados por los eventos promocionales o por las restricciones presupuestales. Todos saben que la actividad de compras del consumidor se incrementa justo después del día de pago. En los mercados de negocios, las restricciones presupuestales y la sincronización del año fiscal de una empresa con frecuencia dictan la pregunta "cuándo". Por ejemplo, muchas escuelas y universidades compran grandes cantidades de suministros justo antes del final de sus años fiscales.

El "cuándo" también incluye influencias más sutiles que pueden afectar el comportamiento de compra, como los alrededores físicos y sociales, las percepciones de tiempo y la tarea de compra. Por ejemplo, un consumidor puede adquirir habitualmente una marca nacional de cerveza, pero quizá decida comprar una de importación o de una cervecería pequeña al visitar un bar (alrededores físicos), salir con amigos (alrededores sociales) o ser anfitrión de una fiesta. Los clientes también pueden variar su comportamiento de compra con base en el momento del día o cuánto tiempo tengan para buscar alternativas. La variación por tarea de compras depende de lo que el cliente pretende lograr con la adquisición. Por ejemplo, un cliente puede comprar la marca *A* para su propio uso, la *B* para sus hijos y la *C* para su compañero de trabajo como un regalo.

¿Por qué (y cómo) eligen los clientes nuestros productos?

La pregunta "por qué" incluye identificar los beneficios básicos de satisfacción de las necesidades que proveen los productos de la empresa. Los beneficios potenciales proporcionados por las características de los productos también deben analizarse. Esta pregunta es importante porque los clientes pueden comprar los productos de la empresa para satisfacer necesidades que ésta tal vez nunca consideró. Por ejemplo, la mayoría de las personas piensa en el vinagre como un ingrediente de los aderezos para ensaladas. Sin embargo, el vinagre tiene muchos otros usos, como limpiar pisos, aflojar tornillos o tuercas oxidados, suavizar la carne y las brochas duras para pintar.[9] La respuesta a la pregunta "por qué" también ayuda a identificar necesidades de los clientes no satisfechas o mal atendidas. Durante el análisis también es importante considerar los cambios potenciales en las necesidades actuales y futuras de los clientes, quienes pueden comprar los productos de la empresa por una razón que en el futuro sea superada por nuevos productos de los competidores.

La parte del "cómo" de esta pregunta se refiere a los medios de pago que los clientes usan al efectuar una compra. Aunque la mayoría de las personas maneja efectivo (que también incluye

cheques y tarjetas de débito) para la mayoría de las transacciones, la disponibilidad de crédito hace posible que muchos clientes consideren la adquisición de productos de alto precio como automóviles y casas. Lo mismo es cierto en los mercados de negocios, donde el crédito es esencial para el intercambio de productos y servicios en transacciones nacionales e internacionales. Recientemente ha resurgido una muy antigua forma de pago en los mercados de negocios: el trueque. Éste incluye el intercambio de bienes y servicios, donde no hay dinero que cambie de manos. Los arreglos de trueques son muy buenos para las empresas pequeñas con poco efectivo. Según la Asociación de Comercio Recíproco Internacional (International Reciprocal Trade Association), más de 10 000 millones de dólares en comercio internacional de bienes y servicios anuales se realiza sin efectivo, un número que representa 15% de la economía global. El intercambio ha crecido a una tasa de alrededor de 8% cada año, gracias en parte a la llegada de redes de trueque en Internet. Por ejemplo, los consumidores pueden comercializar libros, libros de texto y de audio a través de PaperBackSwap.com, cuyo catálogo cuenta con más de 4 millones de títulos disponibles para intercambio sin cuotas de transacción.[10]

¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?

Una parte importante del análisis consiste en investigar por qué muchos clientes potenciales eligen no comprar los productos de la empresa. Aunque hay muchas razones plausibles por las que los prospectos podrían no comprarlos, algunas de las más importantes incluyen las siguientes.

- Algunos prospectos tienen una necesidad básica que el producto de la empresa no satisface.
- Los prospectos perciben que tienen alternativas mejores o de precio más bajo, como productos sustitutos en competencia.
- Los productos de la competencia en realidad tienen mejores características y beneficios que los de la empresa.
- El producto de la empresa no concuerda con el presupuesto o estilo de vida de los prospectos.
- Los prospectos enfrentan altos costos por el cambio.
- Los prospectos no saben que existe el producto de la empresa.
- Los prospectos tienen concepciones equivocadas acerca del producto de la empresa (imagen débil o negativa).
- La mala distribución hace que el producto de la empresa sea difícil de encontrar.

Una vez identificadas las razones de los prospectos para no adquirir el producto, se debe efectuar una evaluación realista del potencial de convertirlos en clientes. Aunque las conversiones no siempre son posibles, en muchos casos convertir a los prospectos es tan simple como adoptar un enfoque distinto. Por ejemplo, Casella Wines, una empresa vinícola con sede en Australia, pudo convertir a los prospectos en bebedores de vino al cambiar radicalmente su enfoque. A través de su marca [yellow tail], Casella convirtió a los no bebedores de vino al posicionarse como fácil de beber, fácil de entender, fácil de comprar y divertida. La línea [yellow tail] simplemente resignificó los atributos tradicionales del vino, como el prestigio y la sofisticación, para hacer que fuese más accesible para las masas. El resultado final es que [yellow tail] ahora es la marca de vino número uno en importaciones en Estados Unidos.[11]

Ya que el gerente de marketing ha analizado a los clientes actuales y potenciales, la información se puede utilizar a efecto de identificar y elegir los mercados meta específicos para la estrategia de marketing revisada. La empresa debe enfocar sólo los segmentos de clientes donde puede crear y mantener una ventaja sostenible sobre su competencia.

El entorno externo

El tema final y más amplio en un análisis de situación es una evaluación del entorno externo, el cual incluye todos los factores externos (competitivos, económicos, políticos, legales/regulatorios, tecnológicos y socioculturales) que ejercen presiones directas e indirectas sobre las actividades de marketing nacionales e internacionales. En la figura 4.5 se proporciona un marco de referencia para analizar los factores de este entorno. Como sugiere este marco de referencia, los temas que tienen que ver con analizar el entorno externo se pueden dividir en categorías separadas (por ejemplo, competitivo, económico, legal, etc.). Sin embargo, algunos temas pueden caber en múltiples categorías.

Un ejemplo es el crecimiento explosivo en la publicidad directa al consumidor (PDC) en el ramo farmacéutico. En 2007 la industria gastó aproximadamente 4 200 millones de dólares en PDC a través de anuncios estilo “pregunte a su médico” dirigidos a alentar a los consumidores a solicitar a su médico los fármacos por su nombre comercial. Esta estrategia promocional ha sido elogiada y criticada en numerosos frentes. Algunos argumentan que la PDC desempeña un rol importante para educar a la población acerca de las enfermedades y los tratamientos disponibles. Los críticos (incluido el Congreso estadounidense) argumentan que alienta a los consumidores a autodiagnosticarse y con frecuencia es engañosa acerca de los beneficios y efectos secundarios de un medicamento. En respuesta a estas críticas, la industria farmacéutica desarrolló un conjunto de principios guía para la publicidad PDC. Sin embargo, la mayoría de las personas espera que el Congreso eventualmente apruebe la legislación que restrinja o prohíba esta práctica.[12]

Los temas en el entorno externo con frecuencia pueden ser muy complejos. Por ejemplo, una huelga de empleados de UPS en 1997 no sólo los dejó sin trabajo, sino que llevó a desaceleraciones económicas en las ciudades con importantes centros de distribución de la empresa. La huelga también se convirtió en un tema político para el presidente Bill Clinton, ya que continuamente se le presionaba para invocar la Ley Taft-Hartley con el fin de forzar a los empleados huelguistas de UPS a volver al trabajo. Aunque muchos de los efectos de la huelga fueron de corta duración, algunos han tenido un impacto duradero. Los eventos trágicos del 11 de septiembre de 2001 llevaron a muchos cambios en los entornos competitivo, económico, político, legal, tecnológico y sociocultural que se sentirán en las décadas por venir. Por suerte, situaciones complejas como éstas ocurren con poca frecuencia. A medida que examinemos cada elemento del entorno externo de marketing, tenga en mente que los problemas que surgen en un aspecto del entorno se reflejan también en otros elementos.

Competencia

En la mayoría de las industrias los clientes tienen alternativas y preferencias para los bienes y servicios que pueden comprar. Así, cuando una empresa define los mercados meta que atenderá, en forma simultánea elige un conjunto de empresas de la competencia. Las acciones actuales y

FIGURA 4.5

MARCO DE REFERENCIA PARA ANALIZAR EL ENTORNO EXTERNO

Competencia

1. ¿Quiénes son nuestros principales competidores de marca, producto, genéricos y de presupuesto total? ¿Cuáles son sus características en términos de tamaño, crecimiento, rentabilidad, estrategias y mercados meta?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestros competidores?
3. ¿Cuáles son las capacidades y vulnerabilidades clave de nuestros competidores en relación con su programa de marketing (por ejemplo, productos, distribución, promoción y fijación de precios)?
4. ¿Qué respuesta podemos esperar de nuestros competidores si las condiciones del entorno varían o si cambiamos nuestra estrategia de marketing?
5. ¿Qué tan probable es que nuestro conjunto de competidores cambie en el futuro? ¿Quiénes es probable que sean nuestros competidores?

Crecimiento y estabilidad económicos

1. ¿Cuáles son las condiciones económicas generales del país, región, estado y área local en las que opera nuestra empresa?
2. ¿Cuáles son las condiciones económicas de nuestra industria? ¿Está en crecimiento? ¿Por qué?
3. En general, ¿los clientes son optimistas o pesimistas acerca de la economía? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los patrones de compra y gasto de los clientes en nuestra industria? ¿Los clientes de nuestra industria compran menos o más de nuestros productos? ¿Por qué?

Tendencias políticas

1. ¿Las elecciones recientes han cambiado el panorama político dentro de nuestros mercados nacionales o internacionales? Si es así, ¿cómo?
2. ¿Qué tipo de regulaciones de la industria favorecen los funcionarios electos?
3. ¿Qué hacemos en la actualidad para mantener las buenas relaciones con los funcionarios electos? ¿Han sido eficaces estas actividades? ¿Por qué?

Cuestiones legales y regulatorias

1. ¿Qué cambios propuestos en las leyes y regulaciones internacionales, federales, estatales o locales tienen el potencial de afectar nuestras actividades de marketing?
2. ¿Las recientes decisiones de la Corte sugieren que debemos modificar nuestras actividades de marketing?
3. ¿Los recientes decretos de las agencias federales, estatales, locales y autorreguladoras sugieren que debemos cambiar nuestras actividades de marketing?
4. ¿Qué efecto tendrán los cambios en los acuerdos o leyes comerciales globales en nuestras oportunidades de marketing internacional?

Avances tecnológicos

1. ¿Qué impacto ha tenido la tecnología cambiante sobre nuestros clientes?
2. ¿Qué cambios tecnológicos afectarán la forma en que operamos o fabricamos nuestros productos?
3. ¿Qué avances tecnológicos afectarán la forma en que realizamos nuestras actividades de marketing como distribución o promoción?
4. ¿Hay algunas tecnologías actuales que no usamos a su máximo potencial para hacer nuestras actividades de marketing más eficaces y eficientes?
5. ¿Los avances tecnológicos amenazan con hacer obsoletos nuestros productos? ¿La nueva tecnología tiene el potencial de satisfacer las necesidades de los clientes no atendidas o desconocidas?

Tendencias socioculturales

1. ¿En qué forma se están modificando la dinámica demográfica y los valores de la sociedad? ¿Qué efecto tendrán estos cambios en nuestros clientes, productos, fijación de precios, distribución, promoción y empleados?
2. ¿Qué desafíos u oportunidades han creado los cambios en la diversidad de nuestros clientes y empleados?
3. ¿Cuál es la actitud general de la sociedad hacia nuestra industria, empresa y productos? ¿Podríamos emprender acciones para mejorar estas actitudes?
4. ¿Qué cuestiones sociales o éticas deberíamos abordar?

futuras de estos competidores deberán monitorearse en forma constante e incluso preferentemente anticiparse. Uno de los principales problemas para analizar a la competencia es la cuestión de identificación. Es decir, cómo responde el gerente la pregunta: "¿quiénes son nuestros competidores actuales y futuros?" Para llegar a una respuesta, el gerente debe ver más allá de los ejemplos obvios. La mayoría de las empresas enfrenta cuatro tipos básicos de competencia:

1. **Competidores de marca** Comercializan productos con características y beneficios parecidos para los mismos clientes a precios similares.
2. **Competidores de producto** Rivalizan sobre la misma clase de productos, pero éstos son diferentes en características, beneficios y precios.
3. **Competidores genéricos** Comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.
4. **Competidores de presupuesto total** Compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

En la figura 4.6 se presentan ejemplos de cada tipo de competencia para los mercados de producto seleccionados. Por ejemplo, en el segmento de SUV compactas, Chevrolet Equinox, Ford Escape, Honda CR-V y Jeep Compass son competidores de marca. Sin embargo, cada uno enfrenta competencia de otros tipos de productos automotrices, como SUV de tamaño mediano, camionetas, minivans y automóviles de pasajeros. Parte de esta competencia de producto viene dentro del portafolio de la propia empresa (por ejemplo, la SUV Pilot de Honda, sedán Accord, minivan Odyssey y la camioneta Ridgeline compiten con la CR-V). Los vehículos SUV compactos también enfrentan una competencia genérica de motocicletas, bicicletas, automóviles de renta y transporte público, todos los cuales ofrecen productos que satisfacen la misma necesidad básica de transporte. Por último, los clientes tienen muchos usos alternos para gastar su dinero en lugar de comprar una SUV compacta: pueden tomar vacaciones, instalar una alberca en su jardín, comprar un bote, iniciar un fondo de inversión o pagar una deuda.

FIGURA 4.6

EJEMPLOS DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE COMPETENCIA

Categoría de producto (necesidad que satisface)	Competidores de marca	Competidores de producto	Competidores genéricos	Competidores de presupuesto total
Vehículos SUV compactos (transporte)	Chevrolet Equinox Ford Escape Honda CR-V Jeep Compass	SUV de gran tamaño Camiones Automóviles de pasajeros Minivans	Automóviles de renta Motocicletas Bicicletas Transporte público	Tomar vacaciones Pagar una deuda Remodelar la casa
Bebidas carbonatadas y otras bebidas (refrigerio)	Coca-Cola Zero Diet Coke Pepsi Cola Diet Pepsi	Té Jugo de naranja Agua embotellada Bebidas energéticas	Agua potable del grifo	Golosinas Goma de mascar Papas fritas
Cine (entretenimiento)	*Harry Potter* *Twilight* *Star Trek*	Televisión por cable Pago por evento Renta de videos	Eventos deportivos Galerías Conciertos	Ir de compras Leer Pescar
Universidades (educación)	De Nuevo México Estatal de Florida Estatal de Louisiana	Escuelas de comercio La comunidad universitaria Programas en línea	Libros CD-ROM Aprendizaje	Automóviles nuevos Tomar vacaciones Iniciar un fondo de inversión

Los cuatro tipos de competencia son importantes, pero obviamente los competidores de marca reciben la mayor atención, ya que los clientes ven las distintas marcas como sustitutos directos entre sí. Por esta razón, las estrategias dirigidas a lograr que los clientes cambien de marca constituyen un enfoque importante para ganar a los competidores de este tipo. Por ejemplo, Gatorade, por mucho la marca líder de bebidas rehidratantes, ha perdido participación de mercado en los años recientes frente a competidores como Vitamin Water, Propel y Powerade. Para refrescar la marca Gatorade, Pepsi cambió los empaques y etiquetas de la bien conocida línea de productos, como Shine On (Gatorade AM), Bring It (Gatorade Fierce), Be Tough (Gatorade X-Factor), No Excuses (Gatorade Rain), Focus (Gatorade Tiger) y G2 (Gatorade bajo en calorías). Estos cambios, junto con la introducción de botellas nuevas, paquetes múltiples y etiquetas con mejores diseños, han colocado a Gatorade a la altura de las otras opciones de bebidas en los supermercados y tiendas de conveniencia. Estas estrategias han vuelto a hacer de Gatorade uno de los principales competidores de producto en el mercado de las bebidas refrescantes.[13]

Recientemente el análisis competitivo ha recibido una mayor atención por diversas razones: competencia más intensa de rivales sofisticados, creciente competencia de empresas extranjeras, ciclos de vida del producto más cortos y entornos dinámicos, en particular en el área de la innovación tecnológica. Cada vez más empresas han adoptado métodos formales para identificar a los competidores, rastrear sus actividades y evaluar sus fortalezas y debilidades; este proceso se conoce como *inteligencia competitiva*, la cual implica una observación legal y ética, rastreo y análisis de la gama total de la actividad competitiva, incluidas las capacidades y vulnerabilidades de los rivales en relación con las fuentes de suministro, tecnología, marketing, fortaleza financiera, manufactura, cualidades y mercados meta. También intenta pronosticar y anticipar acciones competitivas en el mercado.[14] Un análisis competitivo debe progresar a través de las siguientes etapas:

1. **Identificación** Identifica a todos los competidores actuales y potenciales de marca, producto, genéricos y de presupuesto total.
2. **Características** Se enfoca en los competidores clave al evaluar el tamaño, crecimiento y rentabilidad, objetivos, estrategias y mercados meta de cada uno.
3. **Evaluación** Evalúa cada fortaleza y debilidad de los competidores clave, incluidas las principales capacidades y vulnerabilidades que posee cada uno dentro de sus áreas funcionales (marketing, investigación y desarrollo, producción y recursos humanos, etcétera).
4. **Capacidades** Enfoca el análisis en las capacidades de marketing de cada competidor clave en términos de sus productos, distribución, promoción y fijación de precios.
5. **Respuesta** Estima las estrategias y respuestas más probables de cada competidor clave bajo diferentes situaciones del entorno, así como sus reacciones a los propios esfuerzos de marketing.

Hay muchas fuentes disponibles para recolectar información sobre los competidores actuales o potenciales. Los reportes anuales de la empresa son útiles para determinar el desempeño actual de la organización y su dirección futura. Un examen de la declaración de misión de un competidor puede proporcionar datos, en particular en relación con la forma en que la empresa se define a sí misma. Una revisión profunda del sitio web de un rival también revela información (como especificaciones de producto y precios) que contribuyen a mejorar en gran medida el análisis competitivo. Otras formas inteligentes de recolectar información competitiva abarcan técnicas de minería de

datos, rastreo de patentes para revelar descubrimientos tecnológicos, creación de perfiles psicológicos de los ejecutivos clave de los competidores, análisis de las opiniones de los consumidores en los blogs y asistencia a conferencias y exposiciones comerciales.[15] Otras fuentes de información incluyen periódicos de negocios y publicaciones comerciales que proporcionan noticias valiosas acerca de las empresas. También existen numerosas bases de datos comerciales como ABI/INFORM, InfoTrac, EBSCO, Hoover's y Moody's, que proveen una riqueza de información acerca de las empresas y sus actividades de marketing, la cual se puede adquirir en forma impresa, CD-ROM o por medio de una conexión en línea con un proveedor de datos, como una escuela o una biblioteca pública.

Crecimiento y estabilidad económicos

Si hay algo cierto acerca de cualquier economía es que inevitablemente cambiará. Por tanto, en este ámbito las condiciones actuales y las esperadas pueden tener un impacto profundo en la estrategia de marketing. Un examen a fondo de los factores económicos requiere que los gerentes de marketing evalúen y anticipen las condiciones generales económicas de la nación, la región, el estado y el área local donde operan. Estas condiciones generales incluyen inflación, empleo y niveles de ingreso, tasas de interés, impuestos, restricciones comerciales, aranceles y las etapas actuales y futuras del ciclo de negocios (prosperidad, estancamiento, recesión, depresión y recuperación). Por ejemplo, la tasa de inflación anual en Estados Unidos mantuvo una tendencia a la baja durante 16 años hasta que comenzó a aumentar en 2004. La tendencia ascendente terminó en 2008 durante la recesión económica mundial. De hecho, la inflación se volvió negativa (es decir, se convirtió en deflación) en 2009. Esto significa que los niveles generales de precios comenzaron a caer durante la recesión económica por las contracciones en el gasto del gobierno y los individuos. La deflación también es consistente con el desempleo creciente, que para Estados Unidos fue de 9.8% a finales de 2009 (casi 4% más que en 2000).[16]

Otros factores económicos igualmente importantes son las impresiones generales de los consumidores acerca de la economía y su capacidad y disposición para gastar. El nivel de confianza del consumidor puede afectar en gran medida lo que la empresa puede o no puede hacer en el mercado. En tiempos de confianza baja, los consumidores pueden no estar dispuestos a pagar precios más altos por productos de lujo, incluso si tienen la capacidad de hacerlo. En otros casos, pueden no tener la capacidad de gastar sin importar el estado de la economía. Otro factor importante son los patrones de gasto actuales y anticipados de los consumidores en el mercado meta de la empresa. Si compran menos (o más) de sus productos, podría haber importantes razones económicas para el cambio.

Una de las realidades más importantes de Estados Unidos en los últimos 50 años ha sido un cambio constante que se aleja de una economía dominante de tangibles (bienes, equipo, manufactura) y se inclina hacia una economía dominante de intangibles, como los servicios y la información. De hecho, prácticamente todos están conscientes de que la economía estadounidense está basada en el conocimiento. Sin embargo, nuestros métodos para medirla no han mantenido el ritmo de este cambio. Nuestros métodos son muy buenos para cuantificar la producción de manufactura, los gastos de capital y las inversiones en otros activos tangibles, pero no pueden reportar las inversiones en intangibles como innovación, capacitación de los empleados, brand equity (capital de marca) o diseño del producto. En consecuencia, la verdadera naturaleza de nuestra economía no se reporta de manera completa en prácticamente ninguna de las estadísticas actuales, como el venerado producto interno bruto (PIB). La innovación, la creatividad y los activos humanos, los

principales factores detrás del éxito de la mayoría de empresas estadounidenses, no se cuentan como parte de las estadísticas anuales del PIB. Uno de los principales desafíos para avanzar es encontrar formas de capturar estos intangibles en nuestros reportes y análisis económicos regulares.[17]

Tendencias políticas

Aunque la importancia variará entre una empresa y otra, la mayoría de las organizaciones debe rastrear las tendencias políticas e intentar mantener buenas relaciones con los funcionarios electos. Las organizaciones que hacen negocios con las entidades de gobierno, como los contratistas de defensa, deben estar especialmente sintonizadas con las tendencias políticas. Los funcionarios electos que tienen actitudes negativas hacia una empresa o su industria tienen mayor probabilidad de crear o aplicar regulaciones desfavorables para éstas. Por ejemplo, la tendencia antitabaco en Estados Unidos ha estado en auge completo desde finales de la década de 1990. En la actualidad, muchos estados y comunidades locales han aprobado leyes para evitar fumar en lugares públicos. Uno de los temas políticos más álgidamente disputados en forma reciente ha sido el estatus de los migrantes ilegales que cruzan la frontera estadounidense, especialmente de México. Este único tema tiene ramificaciones potenciales para la economía estadounidense (empleo, cuidados médicos, comercio), nuestra sociedad (idioma, cultura) y nuestras relaciones políticas con otras naciones. Como muestran estos ejemplos, los análisis políticos pueden tener consecuencias perdurables para una industria o empresa.

Muchas organizaciones perciben los factores políticos como más allá de su control y hacen poco más que ajustar sus estrategias para acomodar los cambios en esos factores. Sin embargo, otras empresas toman una posición más proactiva al buscar influir en los funcionarios electos. Por ejemplo, algunas organizaciones protestan en forma pública contra acciones legislativas, mientras que otras buscan influir de manera más discreta dirigiendo fondos a partidos políticos o grupos de cabildeo. Cualquiera que sea el enfoque, los gerentes deben permanecer siempre en contacto con el panorama político.

Cuestiones legales y regulatorias

Como podrá sospechar, las cuestiones legales y regulatorias tienen vínculos cercanos con los sucesos en el entorno político. Numerosas leyes y regulaciones tienen el potencial de influir en las decisiones y actividades de marketing. Su simple existencia ocasiona que muchas empresas acepten esta influencia como un aspecto predeterminado de la planeación de marketing. Por ejemplo, la mayoría cumple con una legislación a favor de la competitividad más que enfrentar las penas por incumplimiento. En realidad, la mayoría de las leyes y regulaciones son algo vagas (por ejemplo, la Ley de Estadounidenses con Discapacidad) y con frecuencia fuerzan a las empresas a probar los límites de los mecanismos legales operando en una forma legalmente cuestionable. La ambigüedad de las leyes es particularmente preocupante para las empresas de comercio electrónico, pues se enfrentan con varios temas imprecisos, que incluyen derechos reservados, responsabilidad, tasación y jurisdicción legal. Por razones como éstas, el gerente de marketing debe examinar con precaución las decisiones recientes de la Corte para entender mejor la ley o la regulación en cuestión. Nuevas interpretaciones pueden señalar cambios futuros en las normatividades existentes. El gerente también debe examinar los decretos recientes de las agencias federales, estatales, locales y autorreguladoras para determinar sus efectos sobre las actividades de marketing.

Uno de los cambios más profundos en los tiempos recientes tuvo lugar con la firma del presidente George W. Bush a la Ley Sarbanes-Oxley el 30 de julio de 2002. Esta norma fue esencialmente la respuesta del gobierno federal a una serie de escándalos corporativos, en especial los de Enron, Tyco y WorldCom. La ley estableció reglas muy estrictas para las prácticas financieras y el gobierno corporativo diseñadas para proteger a los inversionistas, incrementando la precisión y confiabilidad de las revelaciones corporativas sobre información financiera. Un resultado interesante de la Ley Sarbanes-Oxley es la gran atención que generó en los medios y entre el público. La precisión de las revelaciones corporativas es ahora un tema vigilado tan de cerca que las organizaciones se ven forzadas a su cumplimiento legal y práctico. Se estima que el cumplimiento de la ley, en la forma de nuevos sistemas de información y reporte, ha costado a las empresas estadounidenses más de 30 000 millones de dólares. Recientemente muchos grupos en favor de los negocios han señalado que la Ley Sarbanes-Oxley es inconstitucional y han solicitado a la Corte Suprema de Justicia de Estados Unidos que la revise.[18]

Las organizaciones que participan en negocios internacionales también deben considerar los temas legales que rodean los acuerdos comerciales entre los países. Por ejemplo, la implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) creó un mercado abierto de aproximadamente 374 millones de consumidores. Desde que el tratado se puso en marcha, muchas empresas han comenzado o expandido sus operaciones en Canadá y México. Por el contrario, los gobiernos nacionales en ocasiones usan los acuerdos comerciales para limitar la distribución de ciertos productos hacia los países miembros. Por ejemplo, los desacuerdos recurrentes entre Estados Unidos, Canadá y Argentina y la Unión Europea (UE) sobre alimentos genéticamente modificados obligaron a Washington a presentar una queja en la Organización Mundial de Comercio en 2003. La UE ha prohibido todos los alimentos y semillas genéticamente modificados desde 1998. La queja argumentaba que la prohibición carecía de respaldo científico y significaba una barrera comercial injusta. La OMC decretó en contra de la UE en 2006, lo que abrió el camino para que estos alimentos entraran a la Unión. Sin embargo, países como Alemania han continuado la prohibición del uso de semillas y alimentos genéticamente modificados hasta la fecha. Incluso si el mercado se abre para los productores de Estados Unidos, será un camino arduo: más de 54% de los consumidores europeos cree que los alimentos transgénicos son inseguros para su consumo.[19]

Avances tecnológicos

Cuando la mayoría de las personas piensa en tecnología, tiende a imaginar productos nuevos de tecnología de punta como teléfonos inalámbricos, acceso a Internet de banda ancha, descubrimientos médicos, sistemas de GPS o televisión interactiva. Sin embargo, la tecnología en realidad se refiere a la forma en que logramos tareas específicas o los procesos que usamos para crear las “cosas” que consideramos nuevas. De todas las nuevas tecnologías generadas en los últimos 30 años, ninguna ha tenido un mayor impacto en marketing que los avances en la tecnología de cómputo y de información, la cual ha cambiado la forma en que viven los consumidores y empleados y en que los mercadólogos operan para satisfacer sus necesidades. En algunos casos los cambios pueden ser tan profundos que hacen que los productos de la empresa sean obsoletos, como sucedió con los discos de vinilo de larga duración (LP), las máquinas de escribir, las cintas de grabación y los directorios de Internet. Pronto agregaremos los CD, los DVD y los periódicos a esta lista.

Muchos cambios en la tecnología asumen una presencia al frente del escenario al crear nuevas oportunidades de mercado. Por *tecnología al frente del escenario* queremos decir que hay ciertos

avances que son más notables para los clientes. Por ejemplo, productos como teléfonos inalámbricos, hornos de microondas e ingeniería han originado industrias completamente nuevas dirigidas a satisfacer necesidades que antes no se habían reconocido. Muchas tecnologías al frente del escenario, como los teléfonos inteligentes y los sistemas de navegación satelital GPS buscan incrementar la comodidad para los clientes. De igual manera, las empresas continúan impulsando cambios más significativos en las formas en que los mercadólogos llegan a los clientes mediante el uso del marketing interactivo por medio de computadoras y televisión digital.

Estos y otros cambios tecnológicos también pueden asumir una presencia detrás del escenario cuando sus ventajas no son necesariamente aparentes para los clientes. Las ventajas en la tecnología detrás del escenario pueden impactar en las actividades de marketing al hacerlas más eficientes y eficaces. Por ejemplo, los avances en cómputo han hecho que el almacenamiento y el control de inventarios en las empresas sean más eficientes y menos costosos. Cambios similares en las tecnologías de la comunicación han hecho a los representantes de ventas de campo más eficientes y eficaces en su trato con los gerentes y los clientes.

En algunos casos la tecnología puede tener una presencia simultáneamente al frente y detrás del escenario. Uno de los descubrimientos más prometedores es la identificación por radiofrecuencia (RFID), que tiene que ver con el uso de pequeños chips habilitados por radio que se pueden anexar a un producto o a su empaque. La señal de radio que se emite o se refleja desde el chip permite rastrear los niveles de inventario, la caducidad del producto o la prevención del robo. También sirve para el pago de caja instantáneo de un carrito de compra repleto de artículos. La tecnología RFID se usa en otras aplicaciones como el rastreo de pacientes en hospitales, análisis de datos en tiempo real en las carreras de autos Indy y en sistemas EZ-Pass en las autopistas de cuota en Estados Unidos. Muchos minoristas y fabricantes de productos empacados aportan fondos a la investigación para el desarrollo de la tecnología RFID, que se espera que remplace a la de código de barras dentro de 10 años.[20]

Tendencias socioculturales

Los factores socioculturales son aquellas influencias sociales y culturales que ocasionan cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida. Estas fuerzas afectan de manera profunda la forma en que las personas viven, y ayudan a determinar qué, dónde, cómo y cuándo los clientes compran los productos de la empresa. La lista de tendencias socioculturales potencialmente importantes es demasiado larga para examinarla toda. En la figura 4.7 se ilustran ejemplos de algunas de estas tendencias. Sin embargo, señalemos desde ahora que dos de las más importantes son los cambios en la dinámica demográfica y en los valores de los clientes.



©Dreamstime

Las etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID) reemplazarán a los códigos de barras en un futuro no muy lejano.

Hay muchas transformaciones en la constitución demográfica de la población estadounidense. Por ejemplo, la mayoría de nosotros sabe que la población como un todo ha envejecido como resultado de los avances en la medicina y los estilos de vida más sanos. La investigación sugiere que el número de estadounidenses de 65 años y más se incrementará 147% para el año 2050 (de modo que el porcentaje de población en este rango pasará del actual 12.4 a 20%).[21] Los expertos proyectan que para 2050 la población a nivel mundial de personas mayores será más grande que la de niños

en edades de 0 a 14, algo nunca antes visto en la historia de la humanidad. Como resultado, las empresas de cuidados médicos, recreación, turismo y viviendas de retiro pueden esperar grandes incrementos en la demanda durante las próximas décadas. Otros cambios importantes incluyen una disminución en la población de adolescentes, un número creciente de hogares de solteros y padres solteros, y una mayor participación de las mujeres en la fuerza de trabajo. Por ejemplo, el aumento en el número de familias de doble ingreso y monoparentales ha llevado a un enorme incremento en la demanda y el espacio de anaquel para entradas y alimentos congelados. Los descubrimientos en el área de la salud y la nutrición han impulsado a muchas empresas de estos alimentos a ofrecer contenido bajo en calorías y carbohidratos en sus productos.

FIGURA 4.7

TENDENCIAS EN EL ENTORNO SOCIOCULTURAL

Tendencias demográficas

Envejecimiento de la población estadounidense
Disminución del segmento adolescente (como porcentaje de la población total)
Crecimiento de la población en los estados del llamado *cinturón del Sol*
Número creciente de hogares de un solo miembro o individuo
Participación en aumento de la mujer en la fuerza de trabajo
Número creciente de familias de un padre soltero
Diversidad creciente de la población, en especial en el número de latinos estadounidenses
Migración en expansión (legal e ilegal)
Número creciente de estadounidenses acaudalados

Tendencias de estilo de vida

El atuendo se vuelve más casual, en especial en el trabajo
La vestimenta se vuelve más reveladora, en especial para las mujeres
Cambios crecientes en la apariencia corporal (por ejemplo, tatuajes y perforaciones)
Los estadounidenses cuentan con menos tiempo para actividades de ocio
Vacacionar en casa se vuelve más común
Menos compras en centros comerciales, más compras desde casa
Enfoque continuo en la salud, nutrición y ejercicio
Importancia creciente del tiempo de ocio frente al tiempo de trabajo
Menos tiempo empleado en ver la televisión y leer los periódicos
Más tiempo usado en las computadoras y en hablar o enviar mensajes de texto en los teléfonos inalámbricos
Creciente popularidad de vehículos híbridos
Creciente ubicuidad del entretenimiento digital

Tendencias de valor

Tramos de atención más cortos y menos tolerancia a la espera
Menor enfoque en los valores "orientados al yo"
Más consumo orientado al valor (buena calidad, buen precio)
Importancia de mantener relaciones cercanas y personales con los demás
Importancia creciente de la familia y los niños
Preocupaciones en aumento acerca del entorno natural
Mayor enfoque en la ética y la responsabilidad social
Interés creciente en la retribución a la comunidad
Menos tolerancia al cigarro en lugares públicos
Más tolerancia a las elecciones individuales de estilo de vida
Desconexión creciente respecto del gobierno
Escepticismo en crecimiento de los negocios

Otro de los cambios demográficos importantes en marcha es la creciente diversidad en la población estadounidense. El número de migrantes ilegales que llegan a Estados Unidos ha aumentado constantemente durante los últimos 30 años. Entre la actualidad y el 2050, el incremento de las minorías representará 90% del crecimiento total de la población estadounidense. Esta tendencia es especialmente verdadera en el sector latino, que crecerá 188%. Para 2050, casi un cuarto de la población estadounidense será de ascendencia latina, comparado con el 17% actual.[22] Estos cambios en la diversidad crearán amenazas y oportunidades para la mayoría de las organizaciones. Una comunidad diversa significa una base de clientes diversa. Las empresas deben modificar sus prácticas de marketing, incluida la forma en que reclutan y seleccionan a los empleados, para concordar con estos segmentos de clientes cambiantes. Por ejemplo, a las mujeres afroestadounidenses, ignoradas por la industria de cosméticos por mucho tiempo, solía resultarles difícil encontrar maquillaje en tonos apropiados para su color de piel. Ahora prácticamente todas las empresas de cosméticos ofrecen líneas de producto diseñadas específicamente para estos consumidores que antes no eran atendidos. Más aún, la mayoría de las empresas bien conocidas ahora se enfocan específicamente en los consumidores latinos. No sólo este mercado está en crecimiento, también tiene varias características positivas, como una baja deuda por hogar, familias de dos ingresos y una afinidad hacia las marcas. Tan sólo General Mills ha aumentado más de tres veces su gasto en anuncios dirigidos al mercado latino.[23]

Los cambios en los valores culturales (los principios guía de la vida diaria) también pueden crear oportunidades y desafíos para los mercadólogos. Los valores influyen en nuestros puntos de vista sobre cómo vivir, las decisiones que tomamos, los trabajos que realizamos y las marcas que compramos. En un estudio sobre los valores estadounidenses, los investigadores encontraron que los tres más importantes, sin considerar la edad, el género, la raza, el ingreso o la región, son los siguientes: 1) tener relaciones cercanas con otras personas; 2) tener seguridad y estabilidad, y 3) divertirse. De hecho, a pesar de lo que con frecuencia vemos descrito en la televisión y en la publicidad, pocos estadounidenses realmente se ocupan de valores “orientados al yo” como el poder, la influencia o desarrollarse de manera personal.[24] Los mercadólogos astutos pueden usar esta información para reflejar nuestros valores prevalecientes en los productos que diseñan y en la publicidad que crean.

Como se puede ver, el entorno externo abarca una amplia gama de factores importantes que se debe analizar en forma cuidadosa antes de desarrollar el plan de marketing. Estos temas son tan importantes que la mayoría de las empresas tiene especialistas dentro de su estructura organizacional para rastrear las más nuevas tendencias y desarrollar estrategias para manejar las preocupaciones externas. Estos especialistas trabajan por lo general en departamentos de asuntos corporativos, como se describe en *Más allá de las páginas 4.3*. Aunque el entorno externo es el más grande de los tres que hemos analizado, no necesariamente es el más importante. Según la empresa, su industria y la sincronización, los entornos interno y del cliente pueden ser mucho más relevantes para desarrollar la estrategia de marketing. Lo importante es que los tres entornos deben analizarse antes de desarrollar una estrategia y un plan de marketing. Un análisis adecuado requiere la recolección de datos e información pertinente, nuestro siguiente tema.

Recolección de datos e información de marketing

Para realizar un análisis de situación completo, el gerente de marketing debe invertir tiempo y dinero en recolectar datos e información pertinentes para el desarrollo del plan de marketing. Este

Más allá de las páginas 4.3

MANUAL BÁSICO DE ASUNTOS CORPORATIVOS[25]

¿Qué son los asuntos corporativos? En su sentido más amplio, son un conjunto de actividades estratégicas dirigidas a comercializar una organización, sus problemas y sus ideales hacia los grupos de interés potenciales (consumidores, público en general, accionistas, medios, gobierno, etc.). Una forma de pensar acerca de los asuntos corporativos es concebirlos como todas las actividades de marketing de la organización no dirigidas a los usuarios finales de sus productos. Sin embargo, las actividades que los definen varían. La mayoría de las organizaciones mantiene departamentos que participan en las siguientes actividades estratégicas.

- **Comunicación corporativa**. Las actividades dirigidas a contar la historia de la organización y a promover la buena voluntad entre diversos grupos de interés. Incluye relaciones públicas, relaciones con los empleados, publicidad de imagen corporativa, asuntos públicos y relaciones de medios.

- **Relaciones gubernamentales**. Las actividades dirigidas a educar e influir en los funcionarios electos, funcionarios de gobierno y agencias reguladoras en relación con los temas clave que son pertinentes para la empresa. La forma más visible de las relaciones con el gobierno es el cabildeo.

- **Relaciones con inversionistas**. Actividades diseñadas para promover la inversión en la organización mediante la venta de instrumentos financieros como acciones y bonos. Incluye desarrollo del reporte anual, planeación de reuniones de los accionistas y otras actividades de servicio al cliente dirigidas a los accionistas corporativos.

- **Filantropía corporativa**. Actividades dirigidas a atender las necesidades de la comunidad en general (ya sea a nivel local o global) por medio de las donaciones de producto o en efectivo, voluntariado o apoyo las iniciativas humanitarias.

- **Sustentabilidad corporativa**. Actividades dirigidas a reducir el impacto de la organización en el entorno. Incluye acciones como reducir la huella de carbono de la organización, reciclar sus productos y promover la responsabilidad ambiental.

- **Análisis de políticas**. Actividades diseñadas para influir en el diálogo nacional o internacional en relación con las políticas públicas o económicas en un área relacionada con la industria. Incluye investigación y análisis diseñados con el fin de proporcionar información para tomar decisiones de política.

Tal vez la mejor forma de entender los asuntos corporativos es ver qué tienen que decir de ellos varias organizaciones importantes. Aquí tenemos algunos ejemplos.

Microsoft

Somos un equipo diverso de profesionales enfocado en una misión expresada en forma simple: ganar, día tras día, la confianza del público y construir el valor duradero de nuestra empresa. Cumplir con nuestra misión requiere que alcancemos las siguientes metas:

- Defender la integridad de la empresa
- Forjar relaciones mutuamente constructivas dentro y fuera de Microsoft
- Ser pioneros en soluciones innovadoras
- Proteger y promover la innovación

Además de pasantes en derecho y abogados, el equipo legal y de asuntos corporativos incluye a profesionales en áreas como asuntos gubernamentales, asuntos de la comunidad, propiedad intelectual y licenciamiento, gobierno corporativo y cumplimiento, y ciudadanía local. Juntos ayudamos a Microsoft a moldear la relación futura.

Altria Group, Inc.

Altria y sus empresas operativas participan con los grupos de interés en diversas formas. Nuestros empleados por lo general se reúnen con minoristas, agricultores, proveedores y consumidores adultos en el curso de hacer negocios. Interaccionamos con inversionistas, medios, funcionarios electos, líderes de la comunidad, profesionales de la salud pública, científicos y otros miembros del público que están interesados en los temas del tabaco. También monitoreamos los reportes de noticias, asistimos a conferencias, investigamos la opinión pública y usamos otros medios para estar informados acerca

(*Continúa*)

de las nuevas tendencias y los puntos de vista sobre nuestras empresas. Estos análisis nos han llevado a abordar las preocupaciones planteadas por ciertos grupos de interés.

Pfizer

Los colegas en la división de Asuntos y Políticas Públicas Mundiales (Worldwide Public Affairs and Policy) aplican su expertise (conocimiento experto) en las áreas de relaciones gubernamentales, asuntos públicos, política, filantropía, relaciones de grupos de interés, responsabilidad corporativa y comunicaciones para ayudar a crear las condiciones sociales y políticas esenciales para que Pfizer sostenga su liderazgo en la industria.

***BlueScope Steel* (*Australia*)**

BlueScope Steel Corporate Affairs administra las relaciones corporativas con importantes grupos de interés externos, como medios, gobiernos, cuerpos industriales y otros fabricantes de acero. Corporate Affairs emite regularmente comunicados de medios y anuncios, y es responsable de administrar la producción de reportes corporativos, como el Informe anual y el Informe de la comunidad, seguridad y ambiente. También es responsable de la administración de las comunicaciones con los 21 000 empleados o más de la empresa en todo el mundo, incluido el periódico de empleados *Steel Connections*.

Dada la complejidad del entorno externo en la economía actual, la planeación estratégica relacionada con asuntos corporativos es tan importante como el desarrollo de una estrategia profunda para llegar a los clientes de la organización. Ninguna organización es totalmente autónoma. En consecuencia, todas deben administrar en forma activa sus relaciones con los grupos de interés potenciales para asegurar el éxito continuo.

esfuerzo siempre tendrá que ver con el acopio de datos secundarios que deben compilarse dentro o fuera de la organización para algún propósito distinto del análisis actual. Sin embargo, si los datos o la información requeridos no están disponibles, los datos primarios pueden tener que recolectarse mediante la búsqueda de marketing. Acceder a las fuentes secundarias es preferible por lo general como primera opción debido a que pueden obtenerse con mayor rapidez y menos costo que los datos primarios. En esta sección examinaremos las diferentes fuentes de datos del entorno y los desafíos de su recolección.

Fuentes de información secundaria

Hay cuatro fuentes básicas de datos e información secundarias: interna, gubernamental, periódicos/libros y comerciales. La mayoría está disponible en formato impreso y electrónico. Veamos las principales fortalezas y debilidades de estas fuentes.

Fuentes de datos internos Los propios registros de la empresa son la mejor fuente de datos acerca de los objetivos, estrategia, desempeño y recursos disponibles actuales. Las fuentes internas pueden también ser una buena fuente de datos acerca de las necesidades, actitudes y comportamiento de compra de los clientes. Los datos internos tienen la ventaja de ser pertinentes y creíbles porque la organización misma tiene la responsabilidad de su recolección y organización.

Uno de los más grandes problemas con estos datos radica en que con frecuencia no son rápidamente accesibles para los fines de la planeación. Los registros de la empresa en cajas y más cajas que esperan en un almacén difícilmente son útiles para la planeación de marketing. Para superar este problema, muchas organizaciones mantienen redes virtuales privadas (VPN) que hacen los datos fácilmente accesibles e interactivos. Estos sistemas permiten a los empleados tener acceso a datos internos, como perfiles de clientes e inventario de productos, y compartir detalles de sus actividades y proyectos con otros empleados de la empresa al otro lado del pasillo o del mundo. Las VPN proporcionan la oportunidad de inteligencia de marketing a lo ancho de la empresa y permiten la coordinación e integración de esfuerzos para alcanzar una verdadera orientación de mercado.

Fuentes gubernamentales Si existe, el gobierno de Estados Unidos ha recolectado datos acerca de ello. El enorme volumen de información disponible en torno a la economía, la población y las actividades de negocios es la principal fortaleza de la mayoría de las fuentes de datos gubernamentales, las cuales también han agregado ventajas de accesibilidad fácil y bajo costo; la mayoría incluso se puede consultar sin ningún costo. La principal desventaja de los datos gubernamentales es la oportunidad. Aunque muchas fuentes de gobierno tienen actualizaciones anuales, algunas se hacen con mucha menor frecuencia (por ejemplo, los censos de cada década); como resultado, muchas pueden ser obsoletas y no ser particularmente útiles para fines de planeación de marketing.

Aun así, la objetividad y el bajo costo de las fuentes gubernamentales las hacen una respuesta atractiva para la necesidad de datos de muchas organizaciones. Algunas de las mejores y que están disponibles en Internet incluyen las siguientes.

- *Federal Trade Commission* (http://www.ftc.gov) proporciona reportes, discursos y otros hechos acerca de temas competitivos, antimonopolio y de protección al consumidor.
- *FedWorld* (http://www.fedworld.gov) ofrece vínculos con diversas fuentes gubernamentales de la industria y estadísticas de mercado.
- *Edgar Database* (http://www.sec.gov/edgarhp.htm) proporciona datos financieros exhaustivos (reportes 10K) acerca de corporaciones públicas en Estados Unidos.
- *U.S. Small Business Administration* (http://www.sba.gov) ofrece numerosos recursos para pequeñas empresas, como reportes de la industria, mapas, análisis de mercado (nacional, regional o local), recursos de biblioteca y listas de comprobación.

Libros y publicaciones periódicas Los artículos e informes de investigación disponibles en libros y publicaciones periódicas proporcionan una gama de información acerca de muchas organizaciones, industrias y naciones. Olvidemos cualquier noción acerca de los libros y publicaciones periódicas que aparecen sólo impresos. En la actualidad muchas buenas fuentes existen sólo en formato electrónico. La oportunidad es una importante fortaleza de estas fuentes, ya que la mayoría tiene que ver con las tendencias ambientales actuales y las prácticas de negocios. Algunas, como los diarios académicos, proporcionan resultados detallados de estudios de investigación que pueden ser relevantes para los esfuerzos de planeación del gerente. Otros, como las publicaciones comerciales, se enfocan en industrias específicas y en los temas que las caracterizan.

Muchas de estas fuentes están disponibles gratuitamente en Internet. Sin embargo, la mayoría requiere el pago de una suscripción. Algunos de los mejores ejemplos incluyen:

- Servicios de suscripción como *Moody's* (http://www.moodys.com), *Hoover's* (http://www.hoovers.com), *Standard and Poor's* (http://www.standardandpoors.com/) y *Dismal Scientist* (http://www.dismal.com) ofrecen análisis a profundidad y estadísticas actuales acerca de importantes industrias y corporaciones.
- Importantes asociaciones comerciales como *American Marketing Association* (http://www.marketingpower.com) y *Sales and Marketing Executives* (http://www.smei.org), así como publicaciones comerciales como *Adweek* (http://www.adweek.com) y *Chain Store Age* (http://www.chainstoreage.com) ofrecen una amplia gama de noticias e información para suscriptores y lectores en general.

- Revistas académicas como *Harvard Business Review* (http://hbr.org) y *Sloan Management Review* (http://sloanreview.mit.edu) son buenas fuentes de pensamiento vanguardista acerca de los negocios y el marketing.
- Publicaciones de negocios en general como *Wall Street Journal* (http://www.wsj.com), *Fortune* (http://www.fortune.com) y *BusinessWeek* (http://www.businessweek.com) ofrecen riqueza de información acerca de una amplia variedad de industrias y empresas.

Las dos más grandes desventajas de las fuentes como libros y publicaciones periódicas son la sobrecarga de información y su pertinencia para el problema específico que se enfrenta. Es decir, a pesar del enorme volumen de documentación disponible, encontrar datos o información que sea pertinente para la situación específica y única del gerente puede sentirse como buscar la proverbial aguja en un pajar.

Fuentes comerciales Estas fuentes son casi siempre pertinentes para un tema en específico porque tratan con los comportamientos reales de los clientes en el mercado. Empresas como Nielsen monitorean una variedad de conductas, desde compras de alimentos en tiendas de abarrotes hasta características del uso de medios. Las fuentes comerciales por lo general cobran una cuota por sus servicios. Sin embargo, sus datos e información son invaluables para muchas empresas. Algunas proporcionan información libre en sus sitios web.

- *The Nielsen Company* (http://www.nielsen.com) e *Information Resources, Inc.* (http://www.infores.com) ofrecen datos y reportes acerca de ventas en el punto de compra.
- *Mediamark Research and Intelligence, Inc.* (http://www.mediamark.com) y *Arbitron* (http://www.arbitron.com) se especializan en investigación de públicos de multimedia y proporcionan riqueza de datos demográficos, de estilo de vida y de uso de producto para las principales empresas de medios y de publicidad.
- *Audit Bureau of Circulations* (http://www.accessabc.com) proporciona auditorías independientes de terceros, tiene circulación impresa y también puede encontrarse en el sitio web, junto con otras actividades.
- *Surveys.com* (http://www.surveys.com) usa un panel de consumidores en línea para proporcionar información de las empresas acerca de los bienes y servicios que brindan.

La desventaja más evidente de estas y otras fuentes comerciales es el costo. Aunque esto no es un problema para las organizaciones grandes, las pequeñas no pueden permitirse ese gasto. Sin embargo, muchas fuentes comerciales proporcionan un acceso limitado y gratuito a ciertos datos e información. Adicionalmente, las empresas con frecuencia encuentran que los estudios "de anaquel" son menos costosos que conducir una investigación primaria.

Recolección de datos primarios

El análisis de situación siempre debe comenzar con un examen de fuentes de datos secundarios debido a su disponibilidad y bajo costo. Como cada fuente de este tipo tiene ventajas y desventajas, el mejor enfoque es uno que mezcle los datos y la información de una variedad de fuentes. Sin embargo, si los datos secundarios que se necesitan no están disponibles o son obsoletos, imprecisos,

no confiables o irrelevantes para el problema que se enfrenta, una organización puede tener pocas alternativas además de recolectar datos primarios por medio de la investigación de mercados. La investigación de mercados primaria tiene las principales ventajas de ser pertinente para el problema en específico, así como digna de confianza debido al control que el gerente tiene sobre la recolección de datos. Sin embargo, es extremadamente costosa y consume mucho tiempo. Hay cuatro principales tipos de recolección de datos primarios:

- **Observación directa** El investigador registra las conductas aparentes de los clientes, los competidores o los proveedores en entornos naturales. Históricamente, los investigadores han recurrido a la observación directa para estudiar los comportamientos de compra de los clientes. Sin embargo, éste se puede observar hoy mediante el uso de tecnologías como escáner de código de barras, etiquetas RFID y el análisis del flujo de datos en entornos en línea. La principal ventaja de la investigación por observación radica en que describe en forma precisa el comportamiento sin influir en la meta que se observa. Sin embargo, los resultados de esta investigación con frecuencia son demasiado descriptivos y están sujetos a una gran cantidad de sesgo e interpretación del investigador.
- **Focus groups (o sesiones de grupo)** El investigador modera un panel de discusión en una reunión de 6 a 10 personas que analizan en forma abierta un tema en específico. La investigación de focus group es un medio excelente para obtener información a profundidad acerca de un tema en particular. Su flexibilidad permite usarlos en una diversidad de entornos con diferentes tipos de miembros del panel (por ejemplo, clientes, proveedores y empleados). Los focus groups también son muy útiles para diseñar una encuesta a gran escala a efecto de asegurar que las preguntas tengan el fraseo apropiado. Su principal desventaja estriba en que requieren un moderador altamente capacitado para limitar el potencial de sesgo del propio moderador.
- **Encuestas** El investigador pide a los encuestados responder una serie de preguntas acerca de un tema en particular. Las encuestas se administran por medio de un método de papel y lápiz, ya sea en persona o por correo, o pueden aplicarse en forma interactiva por teléfono, correo electrónico o Internet. Aunque son muy útiles y una forma eficiente en tiempo de recolectar datos primarios, se ha vuelto cada vez más difícil convencer a las personas de participar en ellas. Los encuestados potenciales se han vuelto escépticos acerca de los métodos de levantamiento de datos debido a cuestionarios demasiado largos y a las prácticas no éticas de muchos investigadores. Estas preocupaciones representan una de las razones que están detrás de la creación del registro llamado Do Not Call Registry para los agentes de telemarketing (http://www.donotcall.gov).
- **Experimentos** El investigador elige ciertos temas y los expone a diferentes tratamientos mientras controla las variables extrañas, es decir, aquellas no directamente relacionadas con el propósito del estudio. Como los experimentos son muy apropiados para probar las relaciones de causa y efecto, los investigadores los usan con mucha frecuencia en los programas de marketing de prueba. Los mercadólogos pueden experimentar con diferentes combinaciones de variables de la mezcla de marketing para determinar cuál tiene el mayor efecto sobre las ventas o la rentabilidad. Los principales obstáculos para una experimentación eficaz en marketing son el gasto y la dificultad de controlar todas las variables extrañas en la prueba.

Al igual que con los datos secundarios, con frecuencia el mejor enfoque de la recolección de datos primarios es manejar una combinación de fuentes de datos. Los focus groups y la observación directa se pueden usar para obtener una comprensión más completa de un tema o un fenómeno de marketing en particular. Posteriormente las encuestas sirven para probar más ciertas tendencias o efectos antes de lanzar un programa de marketing de prueba de escala completa. En este punto el proceso se vuelve un círculo redondo, ya que la observación y los focus groups son útiles para explorar los resultados del programa de marketing de prueba.

Cómo superar los problemas en la recolección de datos

A pesar de las mejores intenciones, por lo general surgen problemas al recolectar datos e información. Uno de los más comunes es una evaluación incompleta o imprecisa de la situación que debe abordar la recolección de datos. Luego de invertir un gran esfuerzo en esta tarea, el gerente puede estar inseguro de la utilidad o pertinencia de lo que se ha recolectado. En algunos casos incluso podría sufrir una severa sobrecarga de información. Para evitar que estos problemas ocurran, el programa de marketing debe definirse en forma precisa y específica antes de la recolección de cualquier dato. Con frecuencia el problema es ocasionado por directivos que no explican de manera adecuada sus necesidades y expectativas a los investigadores de marketing.

Otra dificultad común es el gasto derivado de recolectar datos del entorno. Aunque siempre hay costos asociados con esta tarea (incluso si los datos en sí mismos son gratuitos), el proceso no tiene que ser excesivamente costoso. La clave es encontrar métodos o fuentes de recolección de datos alternativos. Por ejemplo, para algunas empresas la mejor forma de acopiarlos es solicitar la cooperación del colegio o universidad local. Muchos profesores buscan proyectos de marketing para sus estudiantes como parte de los requerimientos del curso. De igual forma, para ayudar a superar los costos, muchos investigadores han acudido a Internet como medio de recolección de datos cuantitativos y cualitativos sobre las opiniones y comportamientos de los clientes.

Un tercer problema es el tiempo que toma recolectar datos e información. Aunque esto es especialmente cierto en relación con los datos primarios, la recolección de datos secundarios puede ser muy fácil y rápida. Las fuentes de datos en línea son muy accesibles. Incluso si el gerente no tiene idea de dónde comenzar su rastreo, los poderosos motores de búsqueda y los índices disponibles en Internet facilitan encontrar los datos. Las fuentes en línea se han vuelto tan buenas para recuperar datos que el problema real tiene que ver con el tiempo necesario de clasificación a través de toda la información disponible para encontrar algo que sea realmente importante.

Por último, puede ser desafiante encontrar una forma de organizar la amplia cantidad de datos e información recolectada durante un análisis de situación. Definir con claridad el problema de marketing y mezclar diferentes fuentes de datos están entre los primeros pasos para encontrar todas las piezas del rompecabezas. Un siguiente paso fundamental es convertir los datos y la información en algo que facilite el desarrollo de la estrategia. Aunque hay una diversidad de herramientas que son útiles para analizar y organizar los datos del entorno y la información, una de las más eficaces es el análisis FODA. Como veremos en el siguiente capítulo, este análisis (que incluye clasificar datos e información acerca de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) puede usarse para organizar datos e información y como catalizador para la elaboración de la estrategia.

Lecciones del capítulo 4

Recolección y análisis de la información de marketing por medio de un análisis de situación

- Tal vez sea la tarea más importante del gerente de marketing porque prácticamente toda la toma de decisiones y la planeación dependen de qué tan bien se realice el análisis.
- Debe ser un esfuerzo continuo bien organizado, sistemático y respaldado por recursos suficientes.
- Incluye análisis y síntesis para entender por qué las personas, los productos y las organizaciones se desempeñan en la forma en que lo hacen.
- No tienen la intención de remplazar al gerente de marketing en el proceso de toma de decisiones, sino de facultarlo con información para que realice mejor esta tarea.
- Reconocen que los datos y la información no son lo mismo. Los datos no son útiles hasta que se convierten en información.
- Fuerzan a los gerentes a preguntarse continuamente: "¿Cuántos datos e información necesito?"
- Son valiosos sólo al grado en que mejoran la calidad de las decisiones resultantes. Los gerentes de marketing deben evitar la "parálisis por análisis".
- Deben proporcionar una imagen tan completa como sea posible acerca de la situación actual o futura en relación con los entornos interno, del cliente y externo.

Análisis del entorno interno

- Incluye una evaluación de las metas, objetivos y desempeño actuales de la empresa, y de qué tan bien funciona la actual estrategia de marketing.
- Abarca una revisión de los niveles actuales y anticipados de los recursos organizacionales.
- Debe incluir una revisión de los temas culturales y estructurales actuales y anticipados que podrían afectar las actividades de marketing.

Análisis del entorno del cliente

- Examina a los clientes actuales de la empresa en sus mercados meta, así como a los clientes potenciales que en la actualidad no compran sus ofertas de producto.
- Puede realizarse utilizando el modelo ampliado de las cinco preguntas (modelo 5W):
    - ¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?
    - ¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?
    - ¿En dónde compran los clientes nuestros productos?
    - ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?
    - ¿Por qué (y cómo) eligen los clientes nuestros productos?
    - ¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?

Análisis del entorno externo

- Examina los factores competitivos, económicos, políticos, legales y regulatorios, tecnológicos y socioculturales en el entorno externo de la empresa.
- Incluye un examen de los cuatro tipos básicos de competidores que enfrentan todas las empresas: de marca, de producto, genéricos y de presupuesto total.
- Con frecuencia es manejado por un equipo de especialistas dentro del departamento de asuntos corporativos de la organización.

Datos e información de marketing

- Se recolectan a partir de una amplia gama de fuentes internas, gubernamentales, periódicos, libros y fuentes comerciales, así como por medio de investigación de mercados primaria.
- Con frecuencia se recolectan por medio de cuatro tipos de investigación primaria: observación directa, focus groups, encuestas y experimentos.
- Deben mezclarse a partir de muchas fuentes diferentes a efecto de ser más útiles para los fines de la planeación.

Los problemas que pueden presentarse durante la recolección de datos incluyen

- Una definición incompleta o imprecisa del problema de marketing.
- Ambigüedad acerca de la utilidad o pertinencia de los datos recolectados.
- Sobrecarga severa de información.
- El gasto y el tiempo asociados con el acopio de datos.
- Encontrar formas de organizar la amplia cantidad de datos e información recolectados.

Preguntas para análisis

1. De los tres principales entornos en un análisis de situación (interno, del cliente y externo), en un sentido general, ¿cuál cree usted que es el más importante? ¿Por qué? ¿Qué situaciones harían un entorno más importante que los otros?
2. Entender las motivaciones de los prospectos de una empresa es con frecuencia tan importante como entender a sus clientes. Observe de nuevo las razones por las que un individuo no compraría los productos de una empresa. ¿Cómo puede una organización llegar a los prospectos y convertirlos en clientes de manera exitosa?
3. ¿Cree usted que Internet ha facilitado o dificultado la recolección de datos e información de marketing? ¿Por qué? ¿Cómo podrían los problemas principales de recolección de datos de hoy compararse con los problemas que ocurrían en la era anterior a Internet?

Ejercicios

1. Elija un producto específico que use diariamente (como alimentos, artículos para el aseo personal o para el automóvil) y aplique el modelo de las 5 preguntas de la figura 4.4 a usted mismo.

   a) ¿Quién es usted (características demográficas, psicográficas, etcétera)?

   b) ¿Qué hace usted con el producto (consumo, almacenamiento, desecho, etcétera)?

   c) ¿En dónde compra el producto? ¿Por qué?

   d) ¿Cuándo compra el producto? ¿Por qué?

   e) ¿Por qué y cómo elige el producto?

   f) ¿Por qué usted no compra los productos de la competencia?

   Suponga que sus respuestas son similares a las de millones de otros consumidores. Dado este perfil, ¿cómo abordaría la estrategia de marketing para este producto en particular?

2. Considere la última compra que haya realizado (tal vez fue el almuerzo o una bebida carbonatada). Liste todo sobre la marca, el producto, los genéricos y los competidores de presupuesto total para ese producto. En un sentido general, ¿qué se requeriría para que usted cambiara a un producto de otro competidor? ¿Hay situaciones que lo alentarían a preferir a un competidor genérico? ¿Cuándo se vuelven más pertinentes los competidores de presupuesto total para su toma de decisiones?

3. Revise las tendencias socioculturales de la figura 4.7. ¿Qué otras se podrían agregar a la lista? ¿Cuáles tendencias son específicas de su generación que no pueden aplicarse en forma universal a todas las personas?



Desarrollo de la ventaja competitiva y el enfoque estratégico

Introducción

Como se vio en el capítulo anterior, el análisis de situación puede generar una gran cantidad de datos e información para la planeación de marketing. Pero la información en sí misma proporciona poca orientación a los gerentes para preparar el plan de marketing. Si el análisis no estructura la información de manera significativa que aclare las situaciones presentes y anticipadas, el gerente no podrá ver cómo encajan las piezas juntas. Esta síntesis de información es fundamental para desarrollar ventajas competitivas y el enfoque estratégico del plan de marketing. Como se ilustra en *Más allá de las páginas 5.1*, la síntesis con frecuencia proviene de una mejor innovación, un enfoque más sólido en las necesidades de los clientes y una integración más estrecha dentro de la empresa. Entender las conexiones del entorno externo es vital para una mejor innovación a través de varias industrias.

¿Cómo debe organizar y usar el gerente de marketing la información recolectada durante un análisis de situación? Una herramienta ampliamente utilizada es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Un análisis FODA abarca los entornos interno y externo de la empresa. De manera interna, el marco de referencia aborda sus fortalezas y debilidades en dimensiones clave como el desempeño financiero y los recursos, los recursos humanos, las instalaciones y la capacidad de producción, así como la participación de mercado, las percepciones de los clientes, la calidad y disponibilidad del producto y la comunicación organizacional. La evaluación del entorno externo organiza la información del mercado (clientes y competencia), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las regulaciones gubernamentales.

Muchos consideran el análisis FODA como una de las herramientas más eficaces en el análisis de los datos y la información de marketing. Constituye un marco de referencia relativamente sencillo que proporciona orientación y sirve como catalizador del desarrollo de los planes viables de marketing. Satisface su rol al estructurar la evaluación de la concordancia entre lo que una empresa puede y no puede hacer (fortalezas y debilidades) y las condiciones del entorno que trabajan en su favor y en su contra (oportunidades y amenazas). Cuando se realiza de manera correcta, un análisis FODA no sólo organiza los datos y la información, también es especialmente útil para descubrir las ventajas competitivas que

Más allá de las páginas 5.1

INNOVACIÓN: ¿LA CLAVE DEL ÉXITO?[1]

Innovación es la palabra de moda de los negocios en el siglo XXI. Desde luego, la innovación siempre ha sido importante, en especial en relación con el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, lo que ha cambiado es su enfoque en la mayoría de las empresas. El modelo de innovación del siglo XX se relacionaba con el control de calidad, la reducción de costos y la eficiencia operativa. Hoy está más vinculada con reinventar los procesos de negocio, colaborar e integrar dentro de la empresa y crear mercados completamente nuevos para satisfacer las necesidades no atendidas de los clientes. El imparable proceso de globalización, el crecimiento de Internet y clientes cada vez más demandantes son factores que están forzando a los mercadólogos a encontrar formas innovadoras de hacer negocios.

Una lección importante que han aprendido muchas empresas indica que la innovación no siempre tiene que ver con tecnología o con ofrecer el producto más sensacional. Las diferencias en el estilo de innovación son evidentes en la lista más reciente de *BusinessWeek* de las empresas más innovadoras del mundo. Las primeras 15 en la lista incluyen iconos culturales y gigantes de la manufactura (empresas estadounidenses, excepto donde se señala):

Lugar	Empresa	Incremento de ingresos 2005-2008	Rendimiento de las acciones 2005-2008
1.	Apple	30.4%	5.9%
2.	Google	52.6%	−9.5%
3.	Toyota (Japón)	4.2%	−20.7%
4.	Microsoft	13.5%	−8.0%
5.	Nintendo (Japón)	61.1%	36.7%
6.	IBM	4.4%	2.3%
7.	Hewlett-Packard	10.9%	9.1%
8.	Research in Motion (Canadá)	74.1%	24.6%
9.	Nokia (Finlandia)	14.0%	−8.3%
10.	Walmart	9.1%	8.0%
11.	Amazon	31.2%	2.8%
12.	Procter & Gamble	11.7%	4.5%
13.	Tata Group (India)	Privado	Privado
14.	Sony (Japón)	3.1%	−25.5%
15.	Reliance Industries		2
	(India)	28.5%	2.6%

Varios tipos de innovación son evidentes en esta lista. Por ejemplo, al lanzar iPod, iPhone y App Store, Apple combinó las innovaciones en diseño de producto, branding (creación de marca), alianzas estratégicas y modelo de negocios para crear un fenómeno cultural. La innovación en Google se basa en aplicaciones que no están relacionadas con su motor de búsqueda, como Google Voice y Google Docs. Toyota llega a la lista debido a su expertise (conocimiento experto) del sector manufacturero, estrecha integración dentro de la empresa y avances en la tecnología híbrida con su Prius. En Nintendo la innovación tiene que ver con la experiencia de juego en el Wii y el sistema portátil DSi. En Research in Motion se trata del Blackberry y sus avances en el correo electrónico inalámbrico.

Algo que todas las empresas de vanguardia tienen en común es un enfoque centrado en las necesidades de los clientes. Éstas encuentran nuevas formas de aprender de los clientes además de los métodos tradicionales. Por ejemplo, muchas empresas observan muy de cerca los blogs y las comunidades en línea para averiguar qué piensan los clientes. Enfocarse en éstos puede no sonar innovador, pero la creciente competencia y los ciclos de vida del producto más cortos están forzando a las empresas a alejarse de los antiguos enfoques orientados al precio y la eficiencia. Para escapar del infierno de los commodities, los mercadólogos deben encontrar innovación en lugares no familiares. Por ejemplo, BMW (número 20 en la lista) encuentra la innovación en el diseño del producto al reubicar a cientos de los empleados al otro lado del mundo en un estudio de diseño central. Otro ejemplo es la industria de la goma de mascar. Wrigley ha lanzado productos como Air-waves (que contiene vitaminas y otros ingredientes que estimulan el sistema inmunológico) y Orbit White (que blanquea los dientes). De igual manera, GumRunners ha patentado la marca Jolt para lanzar una goma de mascar con cafeína y capitalizar la creciente popularidad de las bebidas energéticas.

Como se refleja en la tabla, el resultado de la innovación es evidentemente bueno. Mediante un mayor crecimiento, una mejor colaboración y una mezcla de productos más amplia, las empresas más vanguardistas tienen la capacidad de retirar sus productos del estatus de commodity e incrementar su ingreso operativo. Es claro que la innovación se ha convertido en un factor clave de la ventaja competitiva en el mercado actual.

se pueden impulsar en la estrategia de marketing de la empresa. Estas ventajas competitivas ayudan a establecer el enfoque estratégico y la dirección del plan de marketing.

Como herramienta de planeación, el análisis FODA ofrece muchos beneficios, como se describe en la figura 5.1. De hecho, es tan útil y lógico que muchos subestiman su valor en la planeación. Sin embargo, esta simplicidad con frecuencia lleva a un análisis desenfocado y mal conducido.[2] Las críticas más comunes contra los análisis FODA señalan que: 1) permite a las empresas crear listas sin una consideración seria de los temas, y 2) con frecuencia se convierte en un ejercicio académico estéril de clasificación de datos e información. Es importante recordar que este análisis en sí mismo no es inherentemente productivo o improductivo. Es la forma en que se utiliza lo que determinará si genera resultados para la empresa.

Cómo hacer que el análisis FODA sea productivo

Que una empresa reciba los beneficios completos del análisis FODA depende de la forma en que un gerente use el marco de referencia. Si se realiza de manera correcta e inteligente, este análisis puede ser un mecanismo viable para el desarrollo del plan de marketing. Si se efectúa de manera errática o

FIGURA 5.1 **PRINCIPALES BENEFICIOS DEL ANÁLISIS FODA**

Simplicidad

No requiere capacitación extensa o habilidades técnicas para utilizarlo de manera exitosa. El analista necesita sólo una comprensión profunda de la naturaleza de la empresa y la industria en la que compite.

Costos más bajos

Debido a que la capacitación y las habilidades no son necesarias, su uso en realidad puede reducir los costos asociados con la planeación estratégica. Al tiempo que las empresas empiezan a reconocer los beneficios del análisis FODA, muchas optan por eliminar o reducir el tamaño de sus departamentos de planeación estratégica.

Flexibilidad

Puede mejorar la calidad de la planeación estratégica de una organización incluso sin sistemas de información de marketing extensos. Sin embargo, cuando están presentes sistemas exhaustivos, se pueden estructurar para alimentar la información de manera directa en un marco de referencia FODA. La presencia de un sistema de información exhaustivo puede hacer que los análisis FODA reiterados se desarrollen de manera más eficiente y sin problemas.

Integración y síntesis

Brinda al analista la capacidad para integrar y sintetizar información cuantitativa y cualitativa. Organiza la información que es ampliamente conocida, así como la que se adquirió o descubrió recientemente. El análisis FODA también puede tratar con una amplia gama de fuentes de información. De hecho, ayuda a transformar una debilidad del proceso de planeación, que es la gran cantidad de información, y la convierte en una de sus principales fortalezas.

Colaboración

Fomenta la colaboración y el intercambio de información abierta entre diferentes áreas funcionales. Al averiguar lo que hacen sus contrapartes, qué saben, qué piensan y cómo se sienten, el analista de marketing puede resolver problemas, llenar vacíos en el análisis y eliminar desacuerdos potenciales antes de finalizar el plan de marketing.

incorrecta, puede ser una gran pérdida de tiempo y de otros recursos valiosos. Para ayudar a asegurar que suceda lo primero y no lo segundo, ofrecemos los siguientes lineamientos a efecto de hacer que el análisis FODA sea más productivo y útil. En la figura 5.2 se describen estos lineamientos.

Permanecer enfocado

Los gerentes de marketing con frecuencia cometen el error de realizar un análisis FODA genérico para toda la organización o unidad de negocios. Este enfoque produce generalizaciones trilladas sin ningún significado que provienen de la alta gerencia o de los expedientes de comunicados de prensa. Aunque este tipo de esfuerzo puede hacer que los gerentes se sientan bien y les proporciona un rápido sentido de logro, añade poco a la creatividad y visión del proceso de planeación.

Cuando decimos análisis FODA en realidad queremos decir varios análisis FODA. En la mayoría de las empresas debe haber una serie de análisis, cada uno enfocado en una combinación específica de producto/mercado. Por ejemplo, un solo análisis FODA para la división Chevrolet de General Motors no estaría lo suficientemente enfocado como para ser significativo. En su lugar, sería más apropiado tener análisis separados para cada categoría de producto (automóviles de pasajeros, camiones, SUV) o marca (Corvette, Impala, Avalanche, Tahoe) en la división. Esta perspectiva permite al gerente de

FIGURA 5.2 **LINEAMIENTOS PARA UN ANÁLISIS FODA PRODUCTIVO**

Permanecer enfocado

Un solo análisis amplio lleva a generalizaciones sin sentido. Se recomiendan análisis separados para cada combinación de producto-mercado.

Buscar competidores en forma extensa

Aunque los principales competidores de marcas son los más importantes, el analista no debe pasar por alto competidores de producto, genéricos y de presupuesto total. También se deben considerar los competidores potenciales futuros.

Colaborar con otras áreas funcionales

El análisis FODA promueve que se comparta información y perspectiva entre los departamentos. Esta polinización cruzada de ideas permite soluciones más creativas e innovadoras a los problemas de marketing.

Examinar los problemas desde la perspectiva de los clientes

Las creencias de los clientes acerca de la empresa, sus productos y actividades de marketing son consideraciones importantes en el análisis FODA. También se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados y de otros grupos de interés clave.

Buscar las causas, no las características

Más que sólo listar las características de los entornos interno y externo de la empresa, el analista también debe explorar sus recursos y competidores, que son las causas reales de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Separar los problemas internos de los externos

Si existiera un problema incluso cuando la empresa no existiera, el problema se clasificaría como externo. En el marco de referencia FODA, las oportunidades (y amenazas) existen de manera independiente de la empresa y se asocian con características o situaciones actuales en los entornos económico, del cliente, competitivo, cultural, tecnológico, político o legal en los que ésta se desenvuelve. Las opciones, estrategias o tácticas de marketing no son parte del análisis FODA.



© 2happy/Shutterstock

El análisis FODA requiere una investigación de muchos temas internos y externos.

marketing observar la mezcla específica de competidores, clientes y factores externos que están presentes en un mercado determinado. Por ejemplo, Tahoe de Chevrolet participa en el aglomerado mercado de SUV, donde los competidores lanzan nuevos modelos y vehículos todo terreno que también compiten a un ritmo sorprendente. En consecuencia, la planeación de mercado para Tahoe debe diferir en forma significativa de la planeación del mercado de Corvette de Chevrolet. Si es necesario, se pueden combinar los análisis separados de producto/mercado a efecto de examinar los temas pertinentes para la unidad estratégica de negocios completa, y los análisis de la unidad de negocios combinarse para crear un solo análisis FODA para toda la organización. La única ocasión en que sería apropiado un solo análisis es cuando una organización sólo tiene una combinación de producto/mercado.

Buscar competidores en forma extensa

La información sobre los competidores y sus actividades es un aspecto importante de un análisis FODA bien enfocado. La clave es no pasar por alto a ninguno, sea un rival actual o uno potencial. Como se estudió en el capítulo 4, la empresa enfocará la mayor parte de sus esfuerzos en la competencia de marca. Sin embargo, durante el análisis FODA debe buscar cualquier sustituto directo actual o potencial de sus productos. Los competidores de producto, genéricos y de presupuesto total también son importantes. Buscar los cuatro tipos de competencia es crucial porque muchas empresas y gerentes nunca buscan más allá de los rivales de marca. Aunque es importante para el análisis FODA permanecer enfocado, no se debe ser miope.

Incluso los gigantes de la industria pueden perder de vista a sus competidores potenciales al enfocarse en forma exclusiva en la competencia de marca. Por ejemplo, Kodak siempre había tomado medidas para mantener su dominio del mercado sobre los rivales Fuji, Konica y Polaroid en la industria de las películas fotográficas. Sin embargo, la llegada de la fotografía digital agregó a Sony, Nikon y Canon al conjunto de empresas en competencia con Kodak. Y como las cámaras digitales se han integrado a los teléfonos inalámbricos, ahora debe agregar a Motorola, LG, Samsung, Apple y Nokia al grupo de competidores. Una tendencia similar ha ocurrido con los servicios financieros, al tiempo que la desregulación ha permitido a los agentes, bancos y compañías de seguros competir en los mercados tradicionales de los demás. Por ejemplo, State Farm ofrece préstamos de hipoteca, tarjetas de crédito, fondos de inversión y servicios de banca tradicionales junto con sus bien conocidos productos de seguros. Este cambio ha forzado a firmas como Charles Schwab y Wells Fargo a observar las empresas bajo una óptica distinta.

Colaborar con otras áreas funcionales

Uno de los principales beneficios del análisis FODA consiste en que genera información y perspectivas que se pueden compartir a través de una variedad de áreas funcionales en la empresa. El proceso FODA debe ser un estímulo poderoso para la comunicación fuera de los canales normales.

El resultado final de un análisis FODA adecuadamente realizado debe ser una fusión de información de muchas áreas. Los gerentes de ventas, publicidad, producción, investigación y desarrollo, finanzas, servicio al cliente, control de inventarios, control de calidad y otras áreas deben averiguar lo que otros gerentes ven como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Esto permite al gerente de marketing llegar a un acuerdo con múltiples perspectivas antes de realmente crear el plan de marketing.

Al combinar el análisis FODA de las áreas individuales, el gerente de marketing puede identificar oportunidades de proyectos continuos y ventas cruzadas de los productos de la empresa. En una organizaciones grande, la primera vez que se realiza un FODA puede ser el punto inicial en el que los gerentes de algunas áreas se han comunicado de manera formal entre sí. Esa polinización cruzada puede generar un entorno muy apropiado para la creatividad y la innovación. Es más, la investigación ha demostrado que el éxito de presentar un nuevo producto, en especial uno radicalmente nuevo, es extremadamente dependiente de la capacidad de las diferentes áreas funcionales para colaborar e integrar sus perspectivas distintas. Por ejemplo, cada vez que BMW desarrolla un automóvil nuevo, se trasladan entre 200 y 300 empleados de ingeniería, diseño, producción, marketing y finanzas de sus ubicaciones, en cualquier parte del mundo que se encuentren, al centro de investigación e innovación de la empresa. Estos empleados trabajan hasta por tres años junto con el equipo de investigación y desarrollo de BMW de manera que se acelera la comunicación y el desarrollo del automóvil.[3]

Examinar los problemas desde la perspectiva de los clientes

En las etapas iniciales del análisis FODA es importante identificar los temas en forma exhaustiva. Sin embargo, no todos tienen la misma relevancia en relación con el desarrollo de las ventajas competitivas y un enfoque estratégico del plan de marketing. A medida que el análisis progresa, el gerente de marketing debe identificar los temas más importantes al observar cada uno a través de los ojos de los clientes de la empresa. Para hacer esto, debe plantear constantemente preguntas como las siguientes.

- ¿Qué opinan los clientes (y los prospectos) acerca de nosotros como empresa?
- ¿Qué opinan los clientes (y los prospectos) de nuestra calidad de producto, servicio al cliente, precio y valor general, conveniencia y mensajes promocionales en comparación con nuestros competidores?
- ¿Cuál de nuestras debilidades se traduce en una capacidad reducida de atender a los clientes (y una capacidad reducida de convertir a los prospectos)?
- ¿En qué forma las tendencias en el entorno externo afectan a los clientes (y a los prospectos)?
- ¿Cuál es la importancia relativa de estos temas, no como los vemos nosotros sino como los clientes los ven?

Los gerentes también deben medir las percepciones de cada segmento de clientes que la empresa intenta convertir en meta. Por ejemplo, los de edad avanzada de un banco, debido a su renuencia a usar los cajeros automáticos y los servicios de banca en línea, pueden tener percepciones muy diferentes de la conveniencia de un banco que los clientes más jóvenes. Las percepciones de los temas externos de cada segmento de clientes, como la economía o el entorno, también son importantes. Por ejemplo, importa poco que los gerentes piensen que el panorama económico es positivo si los clientes han reducido su gasto porque piensan que la economía es débil.

Examinar los temas desde la perspectiva del cliente también incluye a los clientes internos de la empresa: sus empleados. El hecho de que la gerencia opine que la empresa ofrece una compensación y prestaciones competitivas no tiene importancia. Lo importante es lo que los empleados piensan. Éstos también son una fuente valiosa de información acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la gerencia puede nunca haber considerado. Algunos, en especial los empleados de atención al cliente, están más cerca de los clientes y pueden ofrecer una perspectiva distinta acerca de lo que piensan y creen. Otros grupos de interés relevantes, como inversionistas, público en general y funcionarios, también deben ser considerados. La clave es examinar cada tema desde la perspectiva más pertinente. En la figura 5.3 se ilustra el hecho de cómo adoptar la perspectiva de los clientes puede ayudar a los gerentes a interpretar los clichés que podrían desarrollar y luego desglosarlos en fortalezas y debilidades significativas orientadas al cliente.

Adoptar la perspectiva del cliente es la piedra angular de un análisis FODA bien realizado. Los gerentes tienen una tendencia natural a ver los temas en la forma en que ellos piensan que son (por ejemplo, "Ofrecemos un producto de alta calidad"). El análisis FODA los fuerza a cambiar sus percepciones a la forma en que los clientes y otros grupos relevantes ven las cosas (por ejemplo, "El producto ofrece un valor débil dado su precio y características en comparación con el competidor de marca más fuerte"). El contraste entre estas dos perspectivas con frecuencia lleva a identificar la brecha entre la versión de la gerencia y las percepciones de los clientes. A medida que avanza el proceso de planeación, los gerentes deben reducir o eliminar esta brecha y determinar si sus puntos de vista de la empresa son realistas.

FIGURA 5.3

DESGLOSE DE CLICHÉS ADMINISTRATIVOS EN FORTALEZAS Y DEBILIDADES ORIENTADAS AL CLIENTE

Cliché	Fortalezas potenciales	Debilidades potenciales
"Somos una empresa establecida."	Servicio posventa estable Experimentada Digna de confianza	Antigua Rígida Innovación débil
"Somos un proveedor grande."	Línea de productos completa Expertise técnico Longevidad Sólida reputación	Burocrática Enfocada sólo en cuentas grandes Impersonal Débil servicio al cliente
"Tenemos una línea de productos completa."	Amplia variedad y disponibilidad Proveedor de una sola parada Conveniente Soluciones personalizadas	Variedad poco amplia No puede ofrecer productos difíciles de encontrar Limitado expertise profundo del producto
"Somos el estándar de la industria."	Amplia adopción del producto Alto estatus e imagen Buen impulso de marketing Amplio respaldo de terceros	Vulnerable a los cambios tecnológicos Punto de vista limitado de la competencia Precios más altos (valor más débil)

Fuente. Adaptado de Nigel Piercy, *Market-Led Strategic Change*, Oxford, UK, Butterworth-Heineman, 2002.

Buscar las causas, no las características

Aunque adoptar la perspectiva del cliente es importante, con frecuencia proporciona apenas información suficiente para colocarlo en problemas serios. Es decir, ofrece un nivel de detalle que con frecuencia es muy descriptivo, pero no muy constructivo. El problema reside en listar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como simples descripciones o características de los entornos interno y externo sin ir más a fondo y considerar las causas de estas características. Aunque la perspectiva del cliente es muy valiosa, éste no ve detrás del escenario para entender las razones de una característica de la empresa. Con mucha frecuencia las causas de cada problema en un análisis FODA pueden encontrarse en los recursos que la empresa o sus competidores poseen.

Desde un punto de vista basado en los recursos, cada organización puede considerarse como un paquete único de recursos tangibles e intangibles. Los principales tipos de estos recursos incluyen lo siguiente:[4]

- **Recursos financieros** Efectivo, acceso a los mercados financieros, instalaciones físicas, equipo, materia prima, sistemas y configuraciones.
- **Recursos intelectuales** Conocimiento experto, descubrimientos, creatividad, innovación.
- **Recursos legales** Patentes, marcas registradas, contratos.
- **Recursos humanos** Expertise y habilidades de los empleados, liderazgo.
- **Recursos organizacionales** Cultura, costumbres, valores compartidos, visión, rutinas, relaciones de trabajo, procesos y sistemas.
- **Recursos informativos** Inteligencia de clientes, inteligencia competitiva, sistemas de información de marketing.
- **Recursos relacionales** Alianzas estratégicas, relaciones con los clientes, proveedores y otros grupos de interés, poder de negociación, costos del cambio.
- **Recursos de reputación** Nombres de marca, símbolos, imagen, reputación.

La disponibilidad o falta de estos recursos constituyen las causas de las fortalezas y debilidades de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente y determinar qué condiciones externas representan oportunidades y amenazas. Por ejemplo, la fortaleza de Walmart en la distribución y logística de bajo costo proviene de sus recursos combinados en términos de distribución, información e infraestructura de comunicación, así como de sus relaciones fuertes con los proveedores. De igual forma, la fortaleza de 3M en la innovación de productos es el resultado de la combinación de recursos financieros, intelectuales, legales, organizacionales e informativos. Estos recursos no sólo dan a Walmart y a 3M fortalezas o ventajas para atender a los clientes, también crean amenazas impositivas para sus competidores.

Separar los problemas internos de los externos

Para que los resultados del análisis FODA sean realmente útiles, hemos visto que éste debe ir más allá de las simples descripciones de las características internas y externas para explorar los resultados que son la base de estas características. Sin embargo, es igualmente importante para

el analista mantener una separación entre los problemas internos y los externos. Los primeros constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que los segundos se refieren a las oportunidades y amenazas en su entorno externo. La prueba clave para diferenciar una fortaleza o debilidad de una oportunidad o amenaza es preguntar: "¿Este problema se presentaría si la empresa no existiera?" Si la respuesta es sí, el problema debe clasificarse como externo.

A primera vista, la distinción entre los problemas internos y externos parece simplista y abstracta. Sin embargo, no entender dicha diferencia es una de las principales razones de un análisis FODA mal realizado. Esto sucede porque los gerentes tienden a adelantarse y listar sus opciones o estrategias de marketing como oportunidades. Por ejemplo, un gerente podría afirmar que la empresa tiene una "oportunidad de moverse hacia los mercados globales". Sin embargo, ese movimiento es una estrategia o acción que la empresa podría adoptar para ampliar la participación de mercado. En el marco de referencia FODA, las oportunidades (y amenazas) existen en forma independiente de la empresa y están asociadas con las características o situaciones presentes en los entornos económico, del cliente, competitivo, cultural, tecnológico, político o legal en los que ésta se desenvuelve. Por ejemplo, una oportunidad en este caso podría ser "incrementar la demanda de clientes de productos estadounidenses" o que "un competidor saliera recientemente del mercado extranjero". Una vez que se conocen las oportunidades (y amenazas), las opciones, estrategias o tácticas del gerente deben basarse en lo que la empresa pretende hacer acerca de sus oportunidades y amenazas en relación con sus fortalezas y debilidades. El desarrollo de estas opciones estratégicas ocurre en un punto posterior dentro del marco de referencia del plan de marketing.

En resumen, un análisis FODA debe dirigirse por el consejo de Sócrates: "Conócete a ti mismo." Este conocimiento debe ser realista y estar basado en la forma en que los clientes (externos e internos) y otros grupos de interés ven a la empresa y son vistos en términos de los recursos de la misma. Si los gerentes encuentran difícil hacer una evaluación honesta y realista de estos problemas, deben reconocer la necesidad de llevar a expertos externos o consultores para supervisar el proceso.

Planeación estratégica orientada al FODA

Como se analiza en el capítulo 4, la recolección de información de marketing por medio de un análisis de situación identifica los factores clave y los factores críticos de éxito que la empresa debe rastrear, y los organiza dentro de un sistema que monitoreará y distribuirá continuamente información sobre estos factores. Este proceso se alimenta y ayuda a definir las fronteras de un análisis FODA, que se usará como catalizador para el desarrollo del plan de marketing de la empresa. Entonces, el rol de este análisis es ayudar al gerente de marketing a hacer la transición de una comprensión amplia del entorno de marketing al desarrollo de un enfoque estratégico para las actividades de marketing. Los temas potenciales que se pueden considerar en un análisis FODA son numerosos y variarán dependiendo de la empresa o industria en particular que se examina. Para ayudar a su búsqueda de temas pertinentes, en la figura 5.4 hemos proporcionado una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas potenciales. Esta lista no es exhaustiva, ya que estos temas ilustran sólo un puñado de problemas potenciales que pueden surgir en un análisis de este tipo.

FIGURA 5.4

TEMAS POTENCIALES QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN UN ANÁLISIS FODA

Fortalezas internas potenciales

- Abundantes recursos financieros
- Nombre de marca bien conocido
- Lugar número 1 en la industria
- Economías de escala
- Tecnología de propiedad exclusiva
- Procesos patentados
- Costos más bajos (materia prima o procesos)
- Empresa/ producto/ imagen de marca respetados
- Talento gerencial superior
- Mejores habilidades de marketing
- Calidad superior de producto
- Alianzas con otras empresas
- Habilidades de distribución adecuadas
- Empleados comprometidos

Debilidades internas potenciales

- Falta de dirección estratégica
- Recursos financieros limitados
- Gasto débil en investigación y desarrollo
- Línea de producto muy restringida
- Distribución limitada
- Costos más altos (materia prima o procesos)
- Productos o tecnología obsoletos
- Problemas operativos internos
- Problemas políticos internos
- Imagen de mercado débil
- Deficientes habilidades de marketing
- Alianzas con empresas débiles
- Habilidades gerenciales limitadas
- Empleados mal capacitados

Oportunidades externas potenciales

- Crecimiento rápido del mercado
- Empresas rivales complacientes
- Cambio de necesidades/ gustos de los clientes
- Apertura de mercados extranjeros
- Contratiempo de una empresa rival
- Descubrimientos de nuevos productos
- Auge económico
- Desregulación gubernamental
- Nueva tecnología
- Cambios demográficos
- Otras empresas buscan alianzas estratégicas
- Alto cambio de marcas
- Declinación de ventas de un producto sustituto
- Cambio de los métodos de distribución

Amenazas externas potenciales

- Entrada de competidores extranjeros
- Introducción de nuevos productos sustitutos
- Ciclo de vida del producto en declinación
- Cambio de necesidades/ gustos de los clientes
- Declinación de la confianza del consumidor
- Empresas rivales que adoptan nuevas estrategias
- Mayor regulación gubernamental
- Recesión económica
- Cambio en la política de la Reserva Federal
- Tecnología nueva
- Cambios demográficos
- Barreras comerciales extranjeras
- Mal desempeño de una empresa aliada
- Disturbios políticos internacionales
- Tipos de cambio de moneda debilitados

Fortalezas y debilidades

En relación con las necesidades del mercado y las características de los competidores, el gerente de marketing debe comenzar a pensar en términos de lo que una empresa puede hacer bien y dónde puede tener deficiencias. Existen fortalezas y debilidades ya sea por recursos que ésta posee (o no) o por la naturaleza de las relaciones que sostiene con sus clientes, sus empleados u organizaciones externas (por ejemplo, los socios de la cadena de suministro, proveedores, instituciones de crédito, agencias gubernamentales, etc.). Dado que un análisis FODA debe estar enfocado en los clientes para obtener el máximo beneficio, las fortalezas son significativas sólo cuando sirven para satisfacer una necesidad de los clientes. Cuando este es el caso, esa fortaleza se convierte en una capacidad.[5] El gerente puede entonces desarrollar estrategias de marketing para impulsar esas capacidades en forma de ventajas competitivas estratégicas. Al mismo tiempo, puede desarrollar estrategias para superar las debilidades de la empresa o encontrar formas de minimizar sus efectos negativos.

Un gran ejemplo de fortalezas y debilidades en acción ocurre en la industria estadounidense de las aerolíneas. Como un todo, ésta enfrentó problemas incluso antes del 11 de septiembre de 2001. Las grandes empresas, como American, Delta, Northwest y US Airways tienen fortalezas en términos de tamaño puro, volumen de pasajeros y músculo de marketing. Sin embargo, sufren varias debilidades relacionadas con la eficiencia interna, las relaciones laborales y los modelos de negocio que no pueden compensar los cambios en las preferencias de los clientes. Estas debilidades son especialmente drásticas cuando se comparan con las aerolíneas de bajo costo como Southwest, Allegiant Air, AirTran y JetBlue. De manera inicial, éstas ofrecieron un servicio de bajo costo en rutas ignoradas por las grandes empresas. Sus fortalezas en términos de eficiencia interna, operaciones flexibles y equipo de más bajo costo dieron a las aerolíneas de precio bajo una importante ventaja en relación con las economías de costos. Las diferencias en los gastos operativos por milla de asiento disponible (un benchmark o punto de referencia de la industria) son muy elocuentes: Allegiant (9.1 centavos). AirTran (10.0), JetBlue (10.2), Southwest (10.5) y Frontier (11.2) frente a American (14.6), Delta (15.9), United (16.7) y US Airways (18.8 centavos).

La capacidad de las aerolíneas de bajo costo de operar en forma más eficiente y a costos reducidos ha cambiado la forma en que los clientes visualizan sus viajes aéreos. En la actualidad la mayoría los ve como un commodity, con el precio como la única característica real de distinción entre las marcas competitivas. Como resultado, muchos analistas pronostican que las debilidades operativas internas de las principales aerolíneas llevarán a fusiones adicionales o al cese de operaciones durante los siguientes cinco años.[6]

Oportunidades y amenazas

Al impulsar las fortalezas para crear las capacidades y ventajas competitivas, el gerente de marketing debe tener en cuenta las tendencias y situaciones del entorno externo. Enfocar las fortalezas internas al tiempo que se ignoran los temas externos puede llevar a una organización a que, aunque sea eficiente, no se adapte cuando los cambios externos mejoren o impidan la capacidad de la empresa para atender las necesidades de sus clientes. Las oportunidades y amenazas existen fuera de la empresa independientemente de las fortalezas internas, las debilidades o las opciones de marketing. Por lo general ocurren dentro de los entornos competitivo, del cliente, económico, político/legal, tecnológico o sociocultural. Después de identificarlas, el gerente puede desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar o afrontar las amenazas.

Las oportunidades de mercado pueden provenir de muchas fuentes. Por ejemplo, cuando el fundador Howard Schultz tuvo la visión de Starbucks en 1983, nunca soñó que su idea crearía una industria completa. Schultz estaba de viaje en Milán, Italia, cuando concibió por primera vez la idea de una cadena estadounidense de cafeterías. En ese tiempo prácticamente no había competencia en el café, ya que la mayoría de los consumidores lo consideraba un commodity. Él sabía que la demanda de café era alta, ya que ocupa el segundo lugar detrás del agua en términos de consumo en todo el mundo. Sin embargo, el mercado estadounidense del café se encontraba en gran medida en los anaqueles de las tiendas y en los restaurantes. De hecho, sólo existían 200 cafeterías en Estados Unidos cuando Starbucks comenzó su expansión. La ausencia de competidores le dio a Schultz el ímpetu para llevar a Starbucks de sus humildes inicios en Seattle,



© Brendan Howard/Shutterstock

El fundador de Starbucks, Howard Schultz, aprovechó una oportunidad de mercado abierto y transformó para siempre la industria del café.

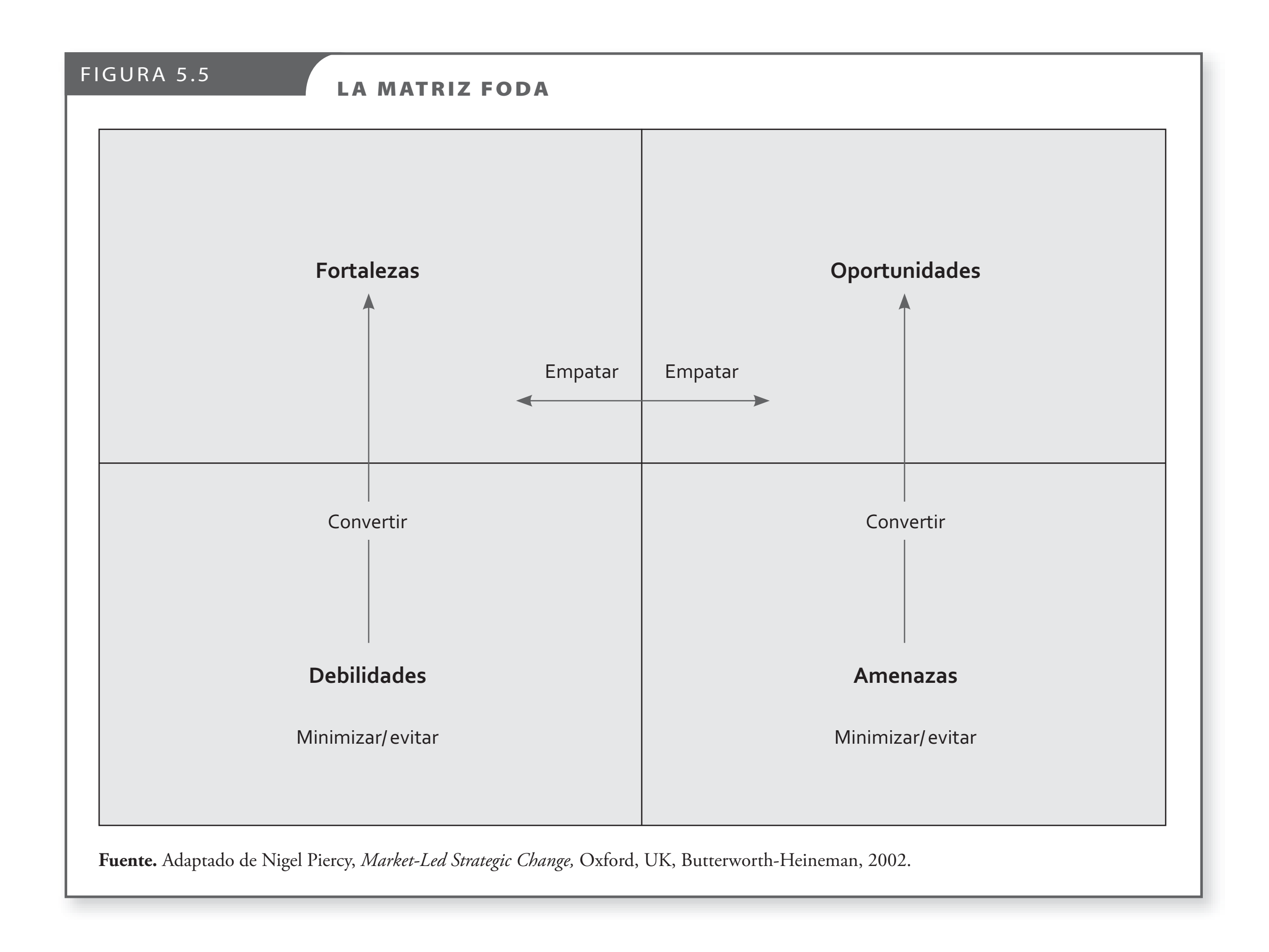
Washington, al resto del mundo. Actualmente hay casi 16 000 cafeterías Starbucks en el mundo, 71% de ellas en Estados Unidos. Ahora el café es un fenómeno cultural, ya que hay miles de cafeterías en este país, la mayoría como empresas familiares que se benefician del éxito de Starbucks. Los clientes gastan con gusto 3 dólares por una taza de café, pero obtienen más que una simple bebida. Starbucks es un lugar para encontrarse con amigos, hablar de negocios, escuchar música o simplemente relajarse. La popularidad de la cadena se ha difundido a los anaqueles de las tiendas de abarrotes, donde la marca es ahora una importante amenaza para los competidores tradicionales en tienda. La combinación de una oportunidad evidente de mercado y la idea de Schultz han transformado para siempre el mercado del café a nivel mundial.[7]

La Matriz FODA

Mientras consideramos cómo una empresa puede usar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para impulsar el desarrollo de su plan de marketing, recuerde que los análisis FODA están diseñados para sintetizar una amplia gama de información y ayudar a la transición del enfoque estratégico de la empresa. Para abordar estos temas en forma apropiada, el gerente de marketing debe evaluar cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza a efecto de determinar su impacto total en las actividades de marketing de la firma. Para usar con éxito este análisis, el gerente de marketing debe estar consciente de los siguientes cuatro temas.[8]

1. La evaluación de las fortalezas y debilidades debe ver más allá de los recursos de la empresa y las ofertas de producto para examinar los procesos que son clave para satisfacer las necesidades del cliente. Con frecuencia esto conlleva a ofrecer "soluciones" a los problemas de los clientes, más que a los productos específicos.
2. El logro de las metas y objetivos de la empresa depende de su habilidad para crear capacidades al empatar sus fortalezas con las oportunidades de mercado. Las capacidades se vuelven ventajas competitivas si proporcionan a los clientes un mejor valor que las ofertas de la competencia.
3. Las empresas pueden convertir las debilidades en fortalezas o incluso en capacidades al invertir en forma estratégica en áreas clave (por ejemplo, soporte al cliente, investigación y desarrollo, eficiencia de la cadena de suministro, capacitación de los empleados). De igual forma, las amenazas se pueden convertir en oportunidades si los recursos correctos están disponibles.
4. Las debilidades que no se pueden transformar en fortalezas se vuelven limitaciones de la empresa. Las limitaciones que son evidentes y significativas para los clientes u otros grupos de interés se deben minimizar mediante elecciones estratégicas eficaces.

FIGURA 5.5 LA MATRIZ FODA



Fuente. Adaptado de Nigel Piercy, *Market-Led Strategic Change,* Oxford, UK, Butterworth-Heineman, 2002.

Un método útil para realizar esta evaluación es visualizar el análisis mediante una matriz FODA. En la figura 5.5 se proporciona un ejemplo de esta tabla de cuatro celdas que puede usarse para apreciar en forma visual cada elemento del análisis. En este punto el gerente debe evaluar los temas dentro de cada celda de la matriz en términos de su magnitud e importancia. Como lo hemos expresado antes, idealmente esta evaluación debe basarse en las percepciones de los clientes. Si no es posible recabar estas percepciones, el gerente debe basar las calificaciones en los aportes de los empleados, socios de negocios y su propia intuición y expertise.

No es obligatorio que la matriz FODA se evalúe en forma cuantitativa, pero hacerlo puede resultar informativo. En la figura 5.6 se ilustra cómo realizar esta evaluación utilizando la información del ejemplo del plan de marketing del apéndice *B*. El primer paso es cuantificar la magnitud de cada elemento dentro de la matriz. La magnitud se refiere a qué tan fuerte afecta cada elemento a la empresa. Un método simple consiste en usar una escala de 1 (magnitud baja), 2 (magnitud media) o 3 (magnitud alta) para cada fortaleza y oportunidad, y –1 (magnitud baja), –2 (magnitud media) o –3 (magnitud alta) para cada debilidad y amenaza. El segundo paso es calificar la importancia de cada elemento por medio de una escala de 1 (importancia débil), 2 (importancia promedio) o 3 (importancia principal) para todos los elementos en la matriz. El paso final implica multiplicar las calificaciones de magnitud por las de importancia para crear una calificación total de cada elemento. Recuerde que las calificaciones de magnitud e importancia deben tener una fuerte influencia de las percepciones de los clientes, no sólo de las del gerente.

FIGURA 5.6

EVALUACIÓN CUANTITATIVA DE LA MATRIZ FODA

Este análisis se realizó para el ejemplo del plan de marketing que aparece en el apéndice *B*. Las calificaciones en cada celda tienen su base en un análisis profundo de la empresa y de la industria.

Fortalezas	M	I	R	Oportunidades	M	I	R
BOPREX aprobado para tratar artritis, dolor de migraña y dolor general	3	3	9	La FDA ha aprobado la transición de los AINE (medicamentos antiinflamatorios no esteroideos) controlados al mercado sin receta	3	3	9
Exclusividad de patente por tres años	3	3	9	Los consumidores probarán nuevos productos en cuanto éstos se encuentren disponibles	3	3	9
Entrada de nuevo producto	3	2	6	Los AINE pueden usarse como alivio del dolor general y reductores de la fiebre	3	3	9
Alivia con la fuerza del medicamento controlado pero está disponible sin necesidad de receta	3	2	6	Canales de marketing potenciales no explotados en la actualidad	3	3	9
Tratamiento eficaz de la migraña	3	2	6	Los analgésicos controlados de la competencia han sido retirados del mercado	3	2	6
Fuerza de trabajo talentosa y motivada	2	2	4	Débil diferenciación de producto entre los competidores sin receta	3	2	6
Costo más bajo de la materia prima	3	1	3	La población estadounidense busca cada vez más la conveniencia de las compras en línea	2	3	6
Amplia gama de productos	1	2	2	Envejecimiento de la población	2	2	4

Debilidades	M	I	R	Amenazas	M	I	R
Presupuesto de marketing limitado	–3	3	–9	Competencia de otros analgésicos controlados y sin receta	–3	3	–9
Posición de mercado (número 6 en el mercado)	–3	3	–9	Mercado sin receta extremadamente concurrido	–3	3	–9
Diferenciación débil del producto	–3	3	–9	Lealtad de los clientes con los competidores existentes	–3	2	–6
Nombre de marca actual (nuevo en el mercado)	–3	2	–6	Publicidad negativa relacionada con los AINE	–2	3	–6
Empresa de tamaño mediano	–2	2	–4	Baja de recomendaciones de los AINE por parte de los médicos	–1	3	–3
BOPREX asociado con efectos secundarios gastrointestinales	–1	3	–3	Los AINE sin receta no están indicados para uso a largo plazo	–1	2	–2
Variabilidad en los proveedores en el extranjero	–1	2	–2	Las regulaciones sobre los anuncios de medicamentos podrían intensificarse	–1	2	–2

M = magnitud del elemento; I = importancia del elemento; R = calificación total del elemento
La escala de magnitud va desde 1 (baja) hasta 3 (alta).
La escala de importancia va desde 1 (baja) hasta 3 (alta).

Aquellos elementos con las calificaciones totales más altas (positivas o negativas) deben tener la mayor influencia en el desarrollo de la estrategia de marketing. Una fortaleza considerable en un área importante debe enfatizarse para convertirla en una capacidad o una ventaja competitiva. Por otro lado, una oportunidad muy pequeña e insignificante no debe tener un rol central en el proceso de planeación. La magnitud e importancia de las oportunidades y las amenazas variará según el producto o mercado en particular. Por ejemplo, un drástico incremento en el inicio de nuevas viviendas sería muy importante para las industrias de madera, hipotecas o bienes raíces, pero no necesariamente tendría gran impacto para las de semiconductores o telecomunicaciones. En este ejemplo, la magnitud de la oportunidad sería la misma para todas las industrias; sin embargo, las calificaciones de importancia diferirían entre ellas.

Desarrollo e impulso de las ventajas competitivas

Después de evaluar la magnitud e importancia de cada elemento en la matriz FODA, el gerente debe enfocarse en identificar las ventajas competitivas al empatar las fortalezas con las oportunidades. Las fortalezas clave con mayor probabilidad de convertirse en capacidades serán aquellas que tienen una compatibilidad con oportunidades importantes y considerables. Recuerde que las capacidades que permiten a una empresa satisfacer mejor las necesidades del cliente que la competencia le dan una ventaja competitiva. Como se describe en la figura 5.7, estas ventajas pueden surgir de muchas fuentes internas o externas.

Cuando nos referimos a las ventajas competitivas, hablamos en términos de diferencias objetivas entre las empresas en competencia. Después de todo, estas ventajas se derivan de las fortalezas reales que la firma posee o de las debilidades reales de las empresas rivales. Sin embargo, las ventajas

FIGURA 5.7 **FUENTES COMUNES DE VENTAJA COMPETITIVA**

Ventajas relacionales

Clientes leales a la marca
Altos costos de cambio para los clientes
Relaciones a largo plazo con los socios de la cadena de suministro
Acuerdos de alianzas estratégicas
Acuerdos de marketing conjunto o cobranding
Coordinación estrecha e integración con los socios de la cadena de suministro
Fuerte poder de negociación

Ventajas legales

Patentes y marcas
Contratos fuertes y benéficos
Ventajas fiscales
Leyes de zonas
Restricción de comercio global
Subsidios gubernamentales

Ventajas organizacionales

Abundantes recursos financieros
Planta y equipo modernos
Competidor eficaz y sistemas de información sobre los clientes
Cultura, visión y metas compartidas
Crédito mercantil organizacional

Ventajas de recursos humanos

Talento gerencial superior
Sólida cultura organizacional
Acceso a mano de obra calificada
Empleados comprometidos
Capacitación de empleados de clase mundial

Ventajas de producto

Brand equity y nombre de marca
Productos exclusivos
Características de calidad superior
Expertise de producción
Garantías y seguridades
Servicio al cliente destacado
Investigación y desarrollo
Imagen de producto superior

Ventajas de fijación de precios

Costos de producción más bajos
Economías de escala
Compra de volumen más grande
Distribución de bajo costo
Poder de negociación con los vendedores

Ventajas de promoción

Imagen de la empresa
Presupuesto de promoción cuantioso
Fuerza de ventas superior
Creatividad
Expertise de marketing amplio

Ventajas de distribución

Sistema de distribución eficiente
Control de inventarios en tiempo real
Integración amplia de la cadena de suministro
Sistemas de información superiores
Establecimientos de distribución exclusiva
Ubicaciones convenientes
Sólidas capacidades de comercio electrónico

competitivas también se pueden basar más en una percepción que en la realidad. Por ejemplo, el iPod de Apple domina el mercado de dispositivos de música portátiles a pesar de que los productos de competidores como Toshiba, iRiver, Microsoft y Creative lo igualan en términos de características y desempeño. Los clientes que desconocen la existencia de mejores dispositivos (o aquellos a los que simplemente no les importa) compran el iPod debido a su imagen sofisticada, la integración con iTunes y la disponibilidad de accesorios de terceros. Como los consumidores mantienen la percepción de que el iPod es mejor que los productos de la competencia, éstos tienen una ardua tarea enfrente para abrirse camino.[9]

Manejar de manera eficaz las percepciones de los clientes ha sido un desafío para los mercadólogos durante generaciones. El problema reside en el desarrollo y mantenimiento de las capacidades y en las ventajas competitivas que los clientes pueden entender con facilidad y que resuelven sus necesidades específicas. Las capacidades o las ventajas competitivas que no se traducen en beneficios específicos para los clientes tienen poca importancia para una empresa. En años recientes, muchas firmas exitosas han desarrollado ambos factores con base en una de tres estrategias básicas (según Treacy y Wiersema): excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad con el cliente.

- **Excelencia operativa** Las empresas que emplean una estrategia de excelencia operativa se enfocan en la eficiencia de las operaciones y los procesos. Manejan costos más bajos que sus competidores, lo que les permite entregar bienes y servicios a sus clientes a precios más económicos o a un mejor valor. Las aerolíneas de bajo costo, como JetBlue y Southwest Airlines, son un importante ejemplo de la excelencia operativa en acción. El austero servicio de Southwest y el uso de aeronaves Boeing 737 casi idénticas mantienen los costos operativos muy bajos en comparación con otras aerolíneas. Algunas empresas que emplean una excelencia operativa son, entre otras, Dell y Walmart.[10]
- **Liderazgo de producto** Las empresas que se enfocan en el liderazgo de producto son excelentes en la tecnología y el desarrollo del producto. Como resultado, ofrecen a los clientes los bienes y servicios más avanzados y de la más alta calidad en la industria. Por ejemplo, Microsoft, que domina el mercado de sistemas operativos de cómputo y los paquetes de productividad de oficina, continúa mejorando y estirando la tecnología subyacente de su software mientras crea productos complementarios que satisfacen las necesidades de los clientes. Pfizer, Intel y 3M son otros ejemplos de empresas que buscan una estrategia de liderazgo del producto. En la sección *Más allá de las páginas 5.2* se explican algunos secretos del éxito de liderazgo de producto de 3M.
- **Intimidad con el cliente** Trabajar para conocer a los clientes y entender sus necesidades mejor que la competencia es lo más importante para estrechar las relaciones con ellos. Muchas empresas que intentan desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes buscan su aportación acerca de cómo mejorar los bienes y servicios de la organización o cómo resolver los problemas específicos de los clientes. Por ejemplo, Nordstrom organiza la disposición de su tienda por moda y estilo más que por categorías de producto. La empresa ofrece artículos de alta calidad con un impecable servicio al cliente. De hecho, Nordstrom está consistentemente clasificada en los sitios más altos de servicio al cliente entre todas las cadenas minoristas.[11] Otras empresas que buscan la intimidad con el cliente incluyen Amazon, DHL y Ritz-Carlton.

Más allá de las páginas 5.2

LIDERAZGO DE PRODUCTO EXITOSO EN 3M[12]

La mayoría de las personas sabe que 3M es el fabricante de artículos de uso diario como Post-It Notes y Scotch Tape. Algunos podrían saber que fabrica productos como esponjas O-Cel-O, aparatos de ortodoncia Clarity y estetoscopios Littmann. Sin embargo, lo que la mayoría no sabe acerca de 3M es que ha desarrollado productos innovadores como éstos por más de 109 años. Después de tanto tiempo, lo que más sorprende acerca de 3M es que el apetito de la empresa por la innovación de productos nunca ha decaído.

3M (Minnesota Mining and Manufacturing) empezó como fabricante de abrasivos en 1902. Sin embargo, no se volvió muy conocido sino hasta que se creó la cinta adhesiva en 1925. Aun entonces la empresa no se volvió un nombre común sino hasta la invención de Post-It-Notes en 1980. Hoy vende una extensa línea de productos Scotch Tape y ha innovado los Post-It hasta papel de fotografía y fichas.

¿Cuál es el secreto de 3M para un liderazgo de producto exitoso? Cuando se le hizo esa pregunta a Larry Wendling, ex vicepresidente de los laboratorios de investigación corporativa de 3M, resumió el éxito de la empresa con base en una lista de siete factores clave:

1. **Compromiso con la innovación.** Cada empleado, desde el presidente ejecutivo (CEO) hacia abajo, está firmemente comprometido con la innovación. 3M respalda este compromiso con un gasto masivo en investigación y desarrollo (I&D); esto es más de 1 000 millones de dólares por año o 6% de sus ingresos totales.
2. **Mantenimiento activo de la cultura corporativa.** Probablemente el principal factor en el éxito de 3M radica en que la cultura de la empresa está basada en contratar a personas buenas, darles la libertad de hacer su trabajo y tolerar errores. Una característica común de las empresas altamente innovadoras estriba en que toleran el fracaso y tratan de aprender de él.
3. **Base amplia de tecnología subyacente.** Tener un expertise por medio de muchas tecnologías diferentes permite a 3M aplicar ideas desde un área de la empresa hasta otra. Este es uno de los secretos de por qué a 3M parece que nunca se le terminan las ideas.
4. **Creación activa de redes.** 3M promueve de manera activa la creación de redes y las conversaciones internas entre sus científicos e ingenieros. Ofrece un foro técnico anual donde los aproximadamente 10 000 miembros del personal de I&D hablan y comparten ideas.
5. **Recompensar a los empleados por un trabajo sobresaliente.** 3M mantiene una ruta de carrera doble para que los científicos e ingenieros experimentados puedan ascender en la escala profesional sin tener que moverse a la gerencia corporativa. La empresa también honra a sus empleados con reconocimientos de logro científico cada año.
6. **Medir resultados.** Un benchmark o punto de referencia clave de 3M es el porcentaje de los ingresos que proviene de productos introducidos durante los últimos cuatro años. Esto evita que la empresa se duerma en sus laureles y permite a la gerencia determinar si el dinero destinado a investigación y desarrollo fue gastado adecuadamente.
7. **Escuchar al cliente.** Los empleados de 3M invierten una gran cantidad de tiempo en aprender acerca de las necesidades y expectativas. Llevan estas ideas de regreso al laboratorio, donde se desarrollan productos innovadores. Por ejemplo, la idea de Post-It Photo Paper provino directamente de los clientes.

Wendling argumenta que la innovación en 3M no es un accidente. Estos siete pilares de la innovación han sido desarrollados, administrados y nutridos a lo largo de la historia de la empresa. No sorprende que 3M aparezca regularmente en las calificaciones de *BusinessWeek* de las empresas más innovadoras y admiradas del mundo.

Para lograr el éxito, las empresas deben tener la capacidad de ejecutar las tres estrategias. Sin embargo, las más importantes eligen un área en la cual ser excelentes y luego administrar de manera activa las percepciones de los clientes para que crean que la empresa sí es excelente en esa área. Para implementar cualquiera de estas estrategias en forma eficaz, la organización debe poseer ciertas

competencias centrales, como se describe en la figura 5.8. Las que presumen dichas competencias tienen mayor probabilidad de crear una ventaja competitiva que las que no lo hacen. Sin embargo, antes de que ésta pueda traducirse en beneficios de clientes específicos, los mercados meta de la empresa deben reconocer que sus competencias le dan una ventaja sobre las demás. En la figura 5.8 se incluye una lista de atributos que los clientes podrían utilizar para describir a una empresa que posea cada ventaja competitiva en particular. Las competencias centrales son temas internos (fuerza), mientras que los atributos específicos se refieren a las actividades que los clientes notarán mientras interaccionan con la empresa.

Establecimiento de un enfoque estratégico

En la conclusión del análisis FODA el gerente de marketing debe dirigir su atención hacia el establecimiento del enfoque estratégico del programa de marketing. Este enfoque se refiere al concepto general o modelo que guía a la empresa mientras teje varios elementos de marketing juntos para formar una estrategia congruente. El enfoque estratégico de una empresa por lo general está vinculado con sus ventajas competitivas; sin embargo, según la situación, puede cambiar para compensar sus debilidades o defenderse de sus vulnerabilidades. Un enfoque estratégico de la empresa puede cambiar gradualmente para reflejar la naturaleza de los entornos interno y externo. La dirección que se tome dependerá de cómo las fortalezas y debilidades de la organización concuerdan con sus oportunidades y amenazas externas. Con los resultados del análisis FODA como guía, una empresa podría considerar las siguientes cuatro direcciones generales para sus esfuerzos estratégicos.[13]

- **Agresividad (muchas fortalezas internas/muchas oportunidades externas)** Las empresas en esta envidiable posición desarrollan estrategias de marketing para aprovechar de manera agresiva múltiples oportunidades. La expansión y el crecimiento, con nuevos productos y mercados, son la clave para un enfoque agresivo. Estas empresas con frecuencia son tan dominantes que en realidad pueden volver a moldear la industria o el panorama competitivo para hacerla concordar con su agenda. Google ofrece un buen ejemplo de este enfoque en su desarrollo de aplicaciones basado en la Web que atiende múltiples necesidades y mercados. Google Voice, Google Docs, Gmail y YouTube son algunos ejemplos de sus ofertas.
- **Diversificación (muchas fortalezas internas/muchas amenazas externas)** Las empresas en esta posición tienen mucho que ofrecer, pero los factores externos debilitan su capacidad para buscar estrategias agresivas. Para contrarrestar estas amenazas, pueden usar una estrategia de marketing que diversifique su portafolio de productos, mercados o incluso unidades de negocio. Un buen ejemplo de esta estrategia en acción es Altria Group, cuyas divisiones incluyen Philip Morris USA, U.S. Smokeless Tobacco Company, John Middleton (puros), Ste. Michelle Wine Estates, Philip Morris Capital Corporation (arrendamiento) y la propiedad parcial de SABMiller (la segunda cervecería más grande del mundo). Aunque Altria es propietaria de muchas de las marcas más reconocibles en el mundo (Marlboro, Virginia Slims, Skoal, Copenhagen, Prince Albert), la empresa enfrenta numerosas amenazas de los competidores de bajo costo, impuestos y litigios. Hasta que los litigios se solucionen, Altria planea seguir con la diversificación.[14]

FIGURA 5.8

COMPETENCIAS CENTRALES NECESARIAS PARA ESTRATEGIAS DE VENTAJA COMPETITIVA

Excelencia operativa. Ejemplo de empresas: Walmart, Southwest Airlines, Dell

Competencias centrales

- Operaciones de bajo costo
- Oferta de producto totalmente confiable
- Ágil servicio al cliente
- Administración eficaz de la demanda

Atributos comunes de las empresas operativamente excelentes

- Entrega de un valor convincente por medio de bajos precios, ofertas de producto estandarizadas y procesos de compra convenientes
- Mercado meta amplio y heterogéneo de compradores sensibles al precio
- Invertir para alcanzar economías de escala y sistemas orientados a la eficiencia que se traduzcan en precios más bajos para los compradores
- Desarrollar sistemas de información enfocados hacia la captura y distribución de información sobre inventarios, embarques, transacciones con los clientes y costos en tiempo real
- Mantener un sistema para evitar el desperdicio y recompensar fuertemente la mejora de la eficiencia

Liderazgo de producto. Ejemplo de empresas: Pfizer, Intel, 3M

Competencias centrales

- Interpretación de investigación básica e investigación rápida
- Investigación aplicada dirigida hacia el desarrollo del producto
- Explotación rápida de las oportunidades de mercado
- Excelentes habilidades de marketing

Atributos comunes de las empresas líderes de producto

- Enfocar sus planes de marketing en la rápida introducción de productos de alta calidad y tecnológicamente sofisticados con el fin de crear lealtad a la marca
- Revisión constante del entorno en busca de nuevas oportunidades; con frecuencia hacen obsoletos sus propios productos a través de la innovación continua
- Identificar segmentos de mercado estrechos y homogéneos
- Mantener su cultura organizacional caracterizada por la descentralización, la capacidad de adaptación, el desarrollo del espíritu emprendedor, la creatividad y la expectativa de aprender del fracaso
- Tener una actitud de "¿cómo podemos hacer funcionar esto?", más que "¿por qué no podemos hacer funcionar esto?"

Intimidad con el cliente. Ejemplo de empresas: Nordstrom, Amazon, Ritz-Carlton

Competencias centrales

- Habilidades excepcionales para identificar las necesidades de los clientes
- Destreza para la solución de problemas
- Producto flexible/solución personalizada
- Pensamiento administrativo de relación con los clientes
- Amplia presencia de habilidades de negociación colaborativa (ganar-ganar)

Atributos comunes de empresas que buscan la intimidad con el cliente

- Ver la lealtad de los clientes como su mayor activo en cuanto a que enfocan sus esfuerzos en desarrollar y mantiener un conocimiento íntimo de sus requerimientos
- Exceder de manera consistente las expectativas de los clientes al ofrecer productos de alta calidad y soluciones sin una disculpa por fijar precios más altos
- Descentralizar la mayor parte de la autoridad de toma de decisiones al nivel de contacto con el cliente
- Formar de manera regular alianzas estratégicas con otras empresas para abordar las necesidades de los clientes en forma exhaustiva
- Evaluar todas las relaciones con los clientes o socios de alianzas a largo plazo, incluso de por vida

Fuente. "Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers", *CSC Index*, Michael Treacy y Fred Wiersema, Addison-Wesley, 1995. Reproducido con autorización de Helen Rees Literary Agency, Michael Treacy y Fred Wiersema.

- **Cambio total (muchas debilidades internas/muchas oportunidades externas)** Las empresas con frecuencia buscan estrategias para un cambio total porque se encuentran en la situación (con frecuencia temporal) de tener demasiados problemas internos para considerar estrategias que aprovechen las oportunidades externas. En estos casos, tienen que ordenar su propia casa antes de ver más allá de sus productos o mercados actuales. Por ejemplo, GM alguna vez fue el fabricante de automóviles dominante en el mundo. Sin embargo, un portafolio débil de productos, altos costos de pensiones, una ardua competencia y la recesión de la economía mundial crearon una tormenta perfecta que la forzó a la quiebra en 2009. Como parte de su estrategia de cambio total, GM implementó medidas para eliminar sus cuatro marcas no centrales: Saturn, Hummer, Pontiac y Saab.[15]
- **Posición defensiva (muchas debilidades internas/muchas amenazas externas)** Las empresas adoptan una postura a la defensiva cuando se ven abrumadas por los problemas internos y externos en forma simultánea. Por ejemplo, el gigante farmacéutico Merck recibió un fuerte golpe en 2004 cuando se anunció que los pacientes que tomaban el analgésico de la empresa, Vioxx, estaban en un mayor riesgo de sufrir ataques al corazón. Merck retiró Vioxx del mercado, lo que marcó el inicio de una serie de litigios potencialmente dañinos en su contra. Sin embargo, ganó 10 de cada 15 importantes demandas y eventualmente llegó a un acuerdo con los otros demandantes por 4 850 millones de dólares en 2007. A continuación comenzó a buscar formas de defender su posición de mercado, dado que muchos de sus medicamentos más populares, como Zocor, Fosamax y Singulair, perderían la protección de patente durante los siguientes años. Merck anunció su solución en 2009 con una fusión de 41 000 millones de dólares con Schering-Plough, lo que le dio un conducto de fuerte desarrollo de 18 nuevos medicamentos en pruebas de fase III.[16]

Aunque las cuatro posiciones listadas son muy comunes, son posibles otras combinaciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por ejemplo, una empresa puede tener pocas fortalezas internas pero muchas oportunidades externas. En esta situación, no puede aprovechar las oportunidades porque no posee los recursos necesarios para crear capacidades o ventajas competitivas. Para resolver este problema, podría enfocar todos sus esfuerzos hacia los pequeños nichos de mercado o considerar establecer alianzas con empresas que poseen los recursos necesarios. También es posible que una organización posea muchas fortalezas internas pero pocas oportunidades externas. En esta situación, podría buscar una estrategia de diversificación al ingresar a nuevos mercados o adquirir otras empresas. Sin embargo, esta estrategia es peligrosa, a menos que estas nuevas búsquedas sean consistentes con su misión.

La historia de los negocios está plagada de organizaciones que exploraron nuevas oportunidades fuera de su misión y valores centrales. La expansión de Sears hacia los bienes raíces, los servicios financieros y las tarjetas de crédito en la década de 1980 debe recordarnos que ir más allá de las fortalezas centrales con frecuencia es una mala idea.

Definir un enfoque estratégico sólido es importante en esta etapa del proceso de planeación porque establece el terreno para el desarrollo de las metas de marketing y los objetivos que siguen. Desafortunadamente, numerosas empresas luchan por encontrar un enfoque que se traduzca en una estrategia que ofrezca a los clientes una razón poderosa para adquirir sus productos. Las empresas pueden usar varias herramientas y técnicas para identificar un poderoso enfoque de estrategia.

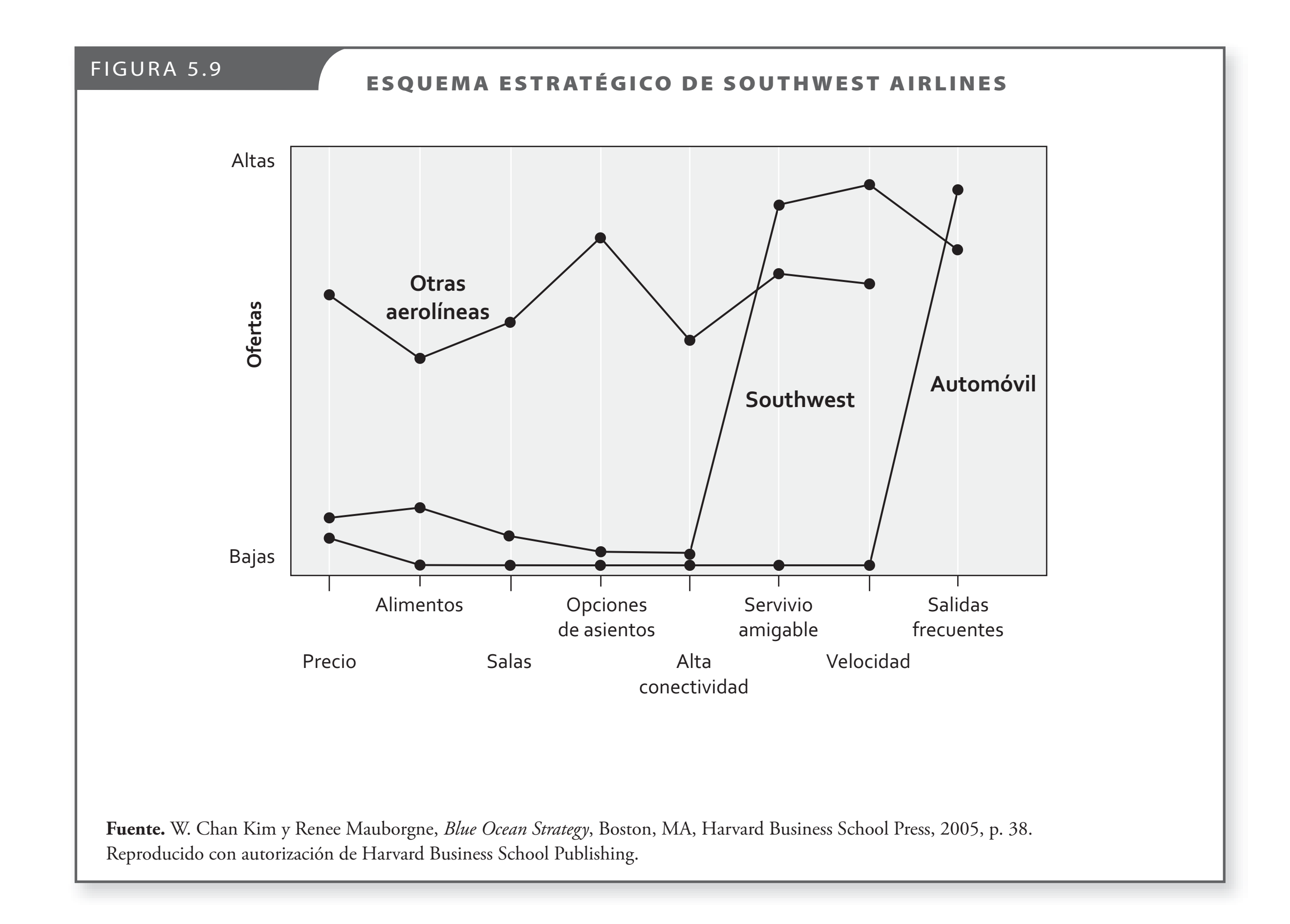
Creemos que una de las herramientas más útiles es el esquema estratégico, que fue desarrollado por los profesores W. Chan Kim y Renee Mauborgne en su texto *La estrategia del océano azul.*[17]

En esencia, un esquema estratégico es una herramienta para visualizar la estrategia de una empresa en relación con otras en una industria determinada. Como ejemplo, considere el esquema estratégico de Southwest Airlines descrito en la figura 5.9.[18] El eje horizontal identifica los factores clave en los que compite la industria con los productos que se ofrecen a los clientes. En el caso de las aerolíneas, estos factores incluyen precio, alimentos, opciones de asientos y servicio, entre otras cosas. El eje vertical indica el nivel de oferta que las empresas ofrecen a los compradores a través de estos factores. La porción central es la curva de valor o la representación gráfica del desempeño relativo de la empresa a través de los factores de la industria. La clave para usar el esquema estratégico (y la clave para desarrollar un enfoque estratégico poderoso) reside en identificar una curva de valor que se distinga de la competencia.

Como se ilustra en la figura, el enfoque estratégico de Southwest se basa en restar importancia a los factores competitivos tradicionales manejados en la industria de las aerolíneas (precio, alimentos, etc.), enfatizar otros (servicio, velocidad) y crear un nuevo factor sobre el cual basar su ventaja competitiva (salidas frecuentes). Al hacerlo, Southwest ofrece una alternativa poderosa para los clientes a los que les desagrada hacer concesiones entre los viajes aéreos y los viajes en automóvil. Entonces su enfoque estratégico es ofrecer un vuelo rápido, amigable y frecuente a precios que resultan atractivos para los consumidores que generalmente optan por viajar en automóvil. Como hemos visto antes en este capítulo, Southwest puede respaldar este enfoque a través de sus ventajas

FIGURA 5.9

ESQUEMA ESTRATÉGICO DE SOUTHWEST AIRLINES



Fuente. W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2005, p. 38. Reproducido con autorización de Harvard Business School Publishing.

competitivas con base en una excelencia operativa. No debe sorprender que haya sido una de las aerolíneas más exitosas y rentables en la industria durante algún tiempo.

Para usar con éxito el esquema estratégico, el gerente de marketing debe identificar una curva de valor con dos importantes características.[19] Primero, la curva debe describir con claridad el enfoque estratégico de la empresa. Como se muestra en la figura 5.9, el enfoque de Southwest Airlines en el servicio, la velocidad y las salidas frecuentes es claro. Todos los demás factores competitivos son minimizados en su estrategia. Segundo, la curva debe ser distintivamente diferente a la de los competidores. De nuevo este es el caso de Southwest, ya que su combinación de factores competitivos claramente separa a la empresa de su competencia. En *Más allá de las páginas 5.3* se puede encontrar información complementaria acerca del enfoque del *océano azul* para desarrollar un enfoque estratégico.

La combinación de la matriz FODA y el esquema estratégico ofrecen un medio útil y poderoso para visualizar la ventaja competitiva de la empresa y un enfoque estratégico. Articular con claridad el enfoque de la empresa es crucial a medida que el gerente de marketing avanza en el desarrollo del plan de marketing. En la siguiente fase del proceso de planeación, éste debe identificar las metas y los objetivos de marketing con el fin de conectar el enfoque estratégico con los resultados que se desean y esperan.

Estas metas y objetivos también serán cruciales en las etapas finales de planeación al tiempo que el gerente identifica los estándares que se utilizarán para evaluar el desempeño de la estrategia de marketing. En la siguiente sección observamos el desarrollo de las metas y los objetivos de marketing con mayor detalle.

Desarrollo de las metas y objetivos de marketing

Después de identificar un enfoque estratégico, el gerente de marketing puede tener algunas ideas acerca de las actividades potenciales de marketing que se pueden usar para impulsar las ventajas competitivas de la empresa en relación con las oportunidades disponibles en el mercado. Sin embargo, en esta etapa es probable que haya muchas metas y objetivos diferentes que coinciden con la dirección estratégica anticipada. Como la mayoría de las empresas tiene recursos limitados, por lo general es difícil lograr todo en un solo ciclo de planeación. En este punto, el gerente debe priorizar las intenciones estratégicas de la empresa y desarrollar metas y objetivos específicos para el plan de marketing.

Reiteramos que las metas y objetivos deben ser consistentes con la misión y visión general de la empresa. Una vez que la organización tiene una declaración de misión que define con claridad qué es, qué representa y qué hace por los demás, el gerente puede comenzar a expresar lo que espera alcanzar en el programa de marketing. Estas declaraciones de logros deseados son las metas y objetivos. Algunos usan los términos *metas* y *objetivos* en forma intercambiable. Sin embargo, no entender sus diferencias clave puede limitar en forma severa la eficacia del plan de marketing. Las metas son los logros generales deseados, mientras que los objetivos proporcionan puntos de referencia específicos y cuantitativos que se pueden utilizar para evaluar el progreso en el logro de las metas de marketing.

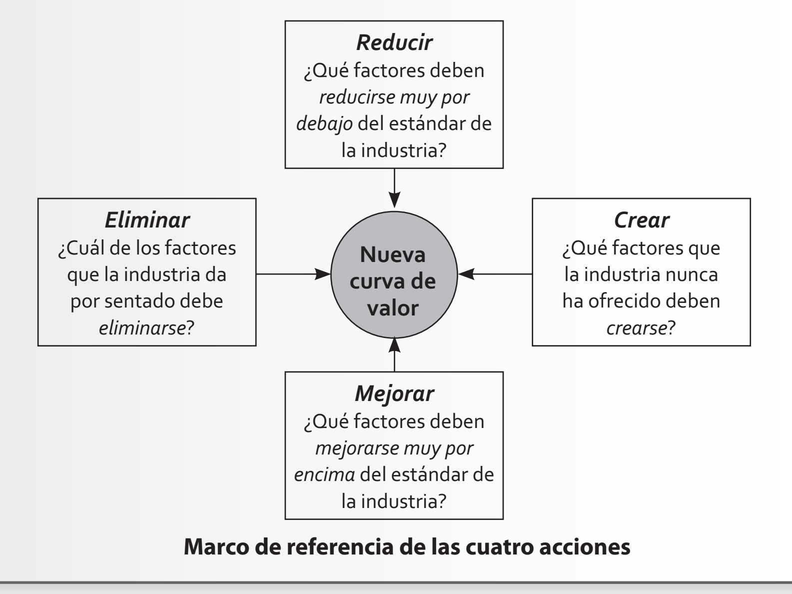
Más allá de las páginas 5.3

UN VISIÓN MÁS CERCANA DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL[20]

Además del esquema estratégico que analizamos en el capítulo, los profesores Chan y Mauborgne desarrollaron una herramienta adicional llamada *marco de referencia de cuatro acciones*. Donde el esquema estratégico describe de manera gráfica el enfoque estratégico de la empresa en relación con los competidores y con los factores que definen la competencia dentro de una industria, el marco de referencia de las cuatro acciones es una herramienta para descubrir cómo cambiar el esquema estratégico y reorientar el enfoque estratégico. Como se muestra en el diagrama, este marco de referencia está diseñado para desafiar las premisas tradicionales de la estrategia al plantear cuatro preguntas acerca de la forma de hacer negocios de la empresa.

Para ejemplificar cómo se puede usar el marco de referencia de las cuatro acciones, Chan y Mauborgne se basaron en las experiencias del lanzamiento exitoso de la marca [yellow tail] de Casella Wine. Primero, Casella *eliminó* los factores competitivos tradicionales como terminología de vinos impenetrable, cualidades de añejamiento y fuertes gastos de marketing. Razonó que estos factores hacían el vino inaccesible para las multitudes de compradores que no estaban familiarizados con la cultura del vino. Segundo, Casella *redujo* la importancia de otros factores, como complejidad del vino, gama de selecciones y prestigio. Por ejemplo, en el lanzamiento presentó sólo dos vinos: Chardonnay y Shiraz. También usó una etiqueta no tradicional que presentaba un canguro naranja y amarillo en un fondo negro para reducir el prestigio o la "apariencia snob" común en la mayoría de los vinos. Tercero, Casella *elevó* la importancia de los factores competitivos como la participación de la tienda. Comprometió a los vendedores al proporcionarles ropa australiana para usar en el establecimiento. Esto creó un enfoque relajado hacia el vino que hizo que los empleados estuviesen ansiosos por recomendar [yellow tail] a sus clientes. Por último, Casella *creó* "fácil de tomar", "fácil de comprar" y "divertido" como nuevos atributos competitivos. [yellow tail] tiene un sabor suave afrutado que lo hace más abordable. Casella también envasó vinos rojos y blancos en la misma forma de botella, algo nunca antes visto en la industria. Este simple cambio reduce en gran medida los costos de manufactura y hace que las exhibiciones en el punto de venta sean más simples y tengan una visión más atractiva.

Además de Casella, el enfoque de *océano azul* también lo usan con éxito Southwest Airlines, Cirque du Soleil y Curves (una cadena de centros de acondicionamiento físico sólo para mujeres), entre otros. Chan y Mauborgne argumentan que reorientar en forma específica el enfoque estratégico de una empresa requiere que ésta abandone las ideas hondamente arraigadas acerca de cómo se deben realizar los negocios. Advierten a las empresas que eviten establecer un punto de referencia y una investigación extensa de clientes porque estos enfoques tienden a crear una mentalidad típica de "más por menos" que guía el enfoque estratégico de la mayoría de las organizaciones. En lugar de eso, el enfoque de *océano azul* requiere que las empresas alteren de manera fundamental su lógica estratégica. Ahí reside el desafío de este pensamiento: para la mayoría de las empresas es muy, muy difícil cambiar. En consecuencia, los enfoques de *océano azul* tienden a suceder en raras ocasiones.



Marco de referencia de las cuatro acciones

Desarrollo de las metas de marketing

Como declaraciones de logros amplios y deseados, las metas se expresan en términos generales y no contienen información específica acerca de dónde se encuentra la organización en la actualidad o dónde espera estar en el futuro. Por ejemplo, Sears tiene la meta de tener precios más bajos que su competencia. Sin embargo, esta meta no es específica, porque no expresa un punto de referencia que defina qué es un precio más bajo. Para alcanzarla, Sears ofrece una garantía de precio que iguale y luego mejore 10% los precios de los competidores.[21] Las metas de este tipo son importantes porque indican la dirección en la que la empresa intenta moverse, así como el conjunto de prioridades que usará para evaluar las alternativas y la toma de decisiones.

También es importante que todas las áreas funcionales de la organización se consideren en el proceso del establecimiento de metas. En el desarrollo de éstas para el plan de marketing es importante tener en mente que las metas de marketing deben ser alcanzables, consistentes, exhaustivas e incluir algún grado de intangibilidad. No considerar estos temas resultará en metas menos eficaces y tal vez disfuncionales. Observemos más de cerca estas características.

Asequibilidad Establecer metas realistas es importante porque las partes clave que participan para alcanzarlas deben ver cada una como razonable. Determinar si una meta lo es requiere una evaluación de los entornos interno y externo. Por ejemplo, no sería poco realista para una empresa en segundo lugar de participación de mercado, que va atrás de la marca líder por sólo 2%, establecer la meta de convertirse en el líder de la industria. Con todo lo demás igual, esa aspiración podría ayudar a motivar a los empleados convertirse en “el número uno”. En contraste, una empresa en sexto lugar, atrás del quinto puesto por 5% y del líder por 30%, podría establecer la misma meta, pero no sería realista. Las metas de esta índole desmotivan porque muestran a los empleados que la gerencia está fuera de la realidad. Como uno de los principales beneficios de tener metas es motivar a los empleados hacia un mejor desempeño, si éstas no son realistas pueden ocasionar importantes problemas.

Consistencia Además de ser realista, la gerencia debe trabajar para establecer metas consistentes entre sí. Mejorar la participación de mercado y trabajar por tener los márgenes de utilidad más altos en la industria son metas razonables en sí mismas, pero juntas son inconsistentes. Las metas para incrementar las ventas y la participación de mercado serían consistentes, como lo serían aquellas para mejorar el servicio y la satisfacción del cliente. Sin embargo, fijar metas para reducir los niveles de inventarios y mejorar el servicio al cliente por lo general sería incompatible. Las metas a través y dentro de las áreas funcionales deben mezclarse entre sí; esta es una preocupación importante en las organizaciones grandes y resalta la necesidad de compartir en gran medida información durante el proceso de su establecimiento.

Amplitud El proceso del establecimiento de metas también debe ser exhaustivo. Esto significa que cada área funcional debe ser capaz de desarrollar sus propias metas que se relacionen con las de la organización. Por ejemplo, si están establecidas sólo en términos del avance de la tecnología asociada con los productos de la empresa, los miembros del departamento de marketing pueden

preguntarse qué rol tendrán en este logro. La meta debe expresarse de forma tal que marketing e investigación y desarrollo puedan trabajar juntos para ayudar en el avance de la meta organizacional de ofrecer los productos tecnológicamente más avanzados. El área de marketing deberá trabajar en el lado de la demanda de este esfuerzo (medir las necesidades de los clientes y permanecer sintonizada con las tendencias en el entorno externo) al tiempo que el área de investigación y desarrollo se enfoca en el lado de la oferta (realizar investigación básica y aplicada, así como mantenerse actualizada en todas las innovaciones tecnológicas).

Las metas deben ayudar a aclarar los roles de todas las partes en la organización. Las áreas funcionales que no concuerden con ninguna de las metas de la organización deben cuestionar su necesidad de futuros recursos y su capacidad para adquirirlos.

Intangibilidad Por último, las metas deben incluir cierto grado de intangibilidad. Se sabe que algunos gerentes de planeación han confundido las estrategias e incluso las tácticas con las metas. Estas últimas no constituyen una acción que la empresa pueda emprender; en lugar de eso, son un resultado que la organización espera cumplir. Las acciones como contratar 100 nuevos vendedores o duplicar el presupuesto de marketing no son metas, ya que cualquier empresa con los recursos adecuados puede cumplir ambas tareas. Sin embargo, tener "la fuerza de ventas mejor capacitada en la industria" es una meta apropiada. Note la intangibilidad asociada con el uso de términos como *mejor capacitada*, *más creativa* y *efectiva*. Estos términos son motivacionales porque promueven las comparaciones con las empresas rivales. También impulsan de manera continua la excelencia, ya que su naturaleza abierta siempre deja espacio para una mejora.

Desarrollo de los objetivos de marketing

Los objetivos proporcionan puntos de referencia específicos y cuantitativos que se utilizan para evaluar el progreso hacia el logro de las metas de marketing. En algunos casos una meta en particular puede requerir varios objetivos para que su progreso sea adecuadamente monitoreado, por lo general por medio de las múltiples funciones de negocios. Por ejemplo, la meta de "crear una imagen de alta calidad para la empresa" no puede cumplirse con un mejor control de inventarios si el área de cuentas por cobrar comete errores y las quejas de los clientes acerca de los vendedores de la empresa van en aumento. En forma similar, el departamento de marketing por sí solo no podría haber logrado el crecimiento fenomenal de Home Depot de una sola tienda en Atlanta en 1979 a más de 2 200 a nivel mundial en 2009.[22] Esa tarea requiere un esfuerzo cuidadosamente coordinado a través de muchos departamentos.

Las metas sin objetivos esencialmente no tienen sentido porque el progreso es imposible de medir. Un objetivo de marketing típico podría ser: "La división de ventas reducirá los pedidos no satisfechos de los clientes de 3% a 2% entre enero y junio de este año fiscal." Note que contiene un alto grado de especificidad. Es esta especificidad lo que distingue las metas de los objetivos. Éstos incluyen resultados mensurables, cuantitativos, con una responsabilidad específicamente asignada para su logro y un periodo definitivo para su alcance. Observe las características específicas de los objetivos de marketing.

Asequibilidad Al igual que con las metas, los objetivos de marketing deben ser realistas dados los entornos interno y externo que se identificaron durante los análisis de situación y FODA. Un buen objetivo es uno que sea alcanzable con una cantidad razonable de esfuerzo. Aquellos fácilmente alcanzables no motivarán a los empleados para llegar a niveles más altos de desempeño. De igual forma, los buenos objetivos no provienen de las premisas falsas de que todo saldrá como lo planeado o que cada empleado dará el 110% de esfuerzo. En algunos casos los competidores establecerán objetivos que incluyen alejar a los clientes y las ventas de la empresa. Establecer objetivos que asuman competidores inanimados o ineptos cuando la historia ha demostrado lo contrario, hace que pierdan rápidamente su valor a medida que los empleados los reconocen como poco razonables.

Continuidad La necesidad de realismo plantea una segunda consideración: la continuidad. Los objetivos de marketing pueden ser continuos o discontinuos. Una empresa usa objetivos continuos cuando los actuales son similares a los establecidos en el periodo de planeación previo. Por ejemplo, el objetivo de "incrementar la participación de mercado de 20% a 22% en el siguiente año fiscal" se podría llevar adelante en forma similar para el periodo inmediato: "incrementar la participación de mercado de 22 a 24% en el siguiente año fiscal". Este sería un objetivo continuo porque el factor en cuestión y la magnitud del cambio son similares o incluso idénticos entre un periodo y otro.

Una advertencia importante acerca de los objetivos continuos: aquellos que son idénticos o que sólo han sido ligeramente modificados entre un periodo y otro con frecuencia no necesitan nuevas estrategias, un mayor esfuerzo o una mejor implementación a lograr. Los objetivos de marketing deben llevar a los empleados a desempeñarse a niveles más altos de los que tendrían en otro caso. De manera natural éstos tienden a estar orientados a los objetivos. Una vez que los logran, el nivel de creatividad y esfuerzo tiende a decaer. Es cierto que hay circunstancias donde los objetivos continuos son apropiados, pero no deben ser establecidos simplemente como cuestión de hábito.

Los objetivos discontinuos, por su parte, incrementan en forma significativa el nivel de desempeño en un factor dado de resultados o llevan nuevos factores al conjunto de objetivos. Si el crecimiento de las ventas ha promediado 10% y el análisis FODA sugiere que este es un nivel fácilmente obtenible, un ejemplo de objetivo discontinuo podría ser "incrementar las ventas 18% durante el siguiente año fiscal". Esto requeriría nuevas estrategias para vender productos adicionales a los clientes existentes, ampliar la base de clientes o al menos desarrollar nuevas tácticas o mejorar la implementación de las estrategias existentes. Los objetivos discontinuos requieren más análisis y vínculos con la planeación estratégica que los continuos.

El desarrollo de objetivos discontinuos es uno de los principales beneficios que una empresa puede obtener participando en el premio Malcolm Baldrige National Quality. En la figura 5.10 se identifica el criterio de desempeño para el Baldrige Award. Para demostrar destreza en estas áreas, una firma primero debe establecer un punto de referencia, que por lo general se trata de los niveles de desempeño cuantitativos de los líderes en una industria. Luego desarrolla objetivos que se centran en mejorar el desempeño en cada área. Muchas empresas creen que el simple hecho de aplicar para el Baldrige Award tiene efectos positivos en el desempeño, y no por otra razón sino porque el proceso las fuerza a establecer objetivos desafiantes discontinuos. Esto también es cierto para las organizaciones que usan los lineamientos Baldrige como ayuda de planeación.

FIGURA 5.10

CRITERIOS DEL MALCOLM BALDRIGE AWARD PARA LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO

Categorías y reactivos		Valor en puntos	
1	**Liderazgo**		**120**
	1.1 Liderazgo senior	70	
	1.2 Gobierno y responsabilidades sociales	50	
2	**Planeación estratégica**		**85**
	2.1 Desarrollo de la estrategia	40	
	2.2 Despliegue de la estrategia	45	
3	**Enfoque en el cliente**		**85**
	3.1 Participación del cliente	40	
	3.2 Voz del cliente	45	
4	**Medición, análisis y administración del conocimiento**		**90**
	4.1 Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional	45	
	4.2 Administración de la información, el conocimiento y las tecnologías de la información	45	
5	**Enfoque de la fuerza de trabajo**		**85**
	5.1 Participación de la fuerza de trabajo	45	
	5.2 Entorno de la fuerza de trabajo	40	
6	**Administración de procesos**		**85**
	6.1 Sistemas de trabajo	35	
	6.2 Procesos de trabajo	50	
7	**Resultados**		**450**
	7.1 Resultados de producto	100	
	7.2 Resultados enfocados en el cliente	70	
	7.3 Resultados financieros y de mercado	70	
	7.4 Resultados enfocados en la fuerza de trabajo	70	
	7.5 Resultados de eficacia de proceso	70	
	7.6 Resultados de liderazgo	70	
	Total de puntos		**1,000**

Fuente. "2009-2010 Criteria for Performance Excellence", *Malcolm Baldrige National Quality Award Program*, Gaithersburg, MD, National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, 2009, p. 3.

Marco temporal Otra consideración clave al establecer objetivos es el marco temporal o intervalo de tiempo para su logro. Aunque las empresas con frecuencia establecen planes de marketing en forma anual, los objetivos de marketing pueden diferir de este periodo en su marco temporal. El volumen de ventas, la participación de mercado, el servicio al cliente y los objetivos de márgenes brutos pueden establecerse en términos *de menor a, igual a* o *mayor a* un año. El marco temporal debe ser apropiado y permitir un logro con niveles razonables de esfuerzo. Establecer el propósito

de duplicar las ventas para una empresa bien establecida dentro de seis meses es probable que sea poco razonable.

Por otro lado, los objetivos que tienen un marco temporal excesivamente largo pueden lograrse sin incrementar el esfuerzo o la creatividad. La combinación de expertise y experiencia gerenciales, junto con la información adquirida durante los análisis de situación y FODA, deben llevar al establecimiento de un marco temporal apropiado.

Para objetivos con marcos temporales más largos, es importante recordar a los empleados el objetivo de manera regular y proporcionar retroalimentación sobre el progreso hacia su logro. Por ejemplo, los empleados en la terminal de FedEx en Memphis, Tennessee, ven un indicador en tiempo real que muestra el desempeño actual de la empresa en términos de llevar paquetes a sus destinos correctos. FedEx también usa un reloj de conteo nocturno para recordar al personal la velocidad requerida para voltear los paquetes y cargarlos en los aviones salientes de carga. Ya sea un anuncio semanal, un boletín de noticias mensual o un indicador en tiempo real sobre la pared que muestre el progreso hacia un objetivo, la retroalimentación es una parte fundamental del proceso del establecimiento de objetivos, en particular para los de largo plazo.

Asignación de la responsabilidad Uno de los aspectos finales de los objetivos que los distinguen de las metas radica en que el gerente de marketing debe identificar a la persona, equipo o unidad responsable de lograr cada uno. Al asignar la responsabilidad de manera explícita, la empresa puede limitar los problemas de robo de crédito y evasión de la responsabilidad. Un banco podría dar al departamento de marketing la responsabilidad de lograr el objetivo de “hacer que 40% de sus clientes liste al banco como su principal institución financiera dentro de un año”. Si para fines de año 42% de todos los clientes lista al banco como su principal institución financiera, el departamento de marketing recibe el crédito de este resultado. Si la cifra es sólo de 38%, esta área debe dar una explicación.

Moverse más allá de las metas y objetivos

Las metas y objetivos de marketing identifican los fines deseados, tanto generales como específicos, que la organización espera alcanzar durante el periodo de planeación. Sin embargo, las empresas no alcanzan metas y objetivos apropiadamente establecidos en forma automática o con desear y esperar. Inician el movimiento de una cadena de decisiones que sirven como catalizador para las etapas subsecuentes en el proceso de planeación. Las metas y los objetivos organizacionales deben llevar al establecimiento de sus similares, consistentes con cada área funcional de la empresa. Al haber reconocido los fines deseados, cada área, inclusive marketing, debe determinar a continuación los medios que llevarán a estos resultados establecidos como meta.

A medida que avanzamos, enfocamos nuestra atención en el tema de los medios mientras abordamos el desarrollo de la estrategia de marketing. Aunque una empresa podría considerar los pasos del proceso de planeación de mercado en forma secuencial, en realidad debe moverse hacia adelante y hacia atrás entre los pasos. Si las estrategias de marketing que tienen el potencial de lograr las metas y los objetivos de marketing no se pueden desarrollar, estas metas y objetivos pueden no ser razonables y deben reevaluarse antes de desarrollar la estrategia. Dado que el plan de marketing debe ser un documento de trabajo, el ciclo entre los pasos de planeación realmente nunca termina.

Lecciones del capítulo 5

Análisis FODA

- Se considera una de las herramientas más útiles para analizar los datos y la información del mercado.
- Vincula el análisis de situación actual de una empresa con el desarrollo del plan de marketing.
- Estructura la información del análisis de situación en cuatro categorías: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Usa la información estructurada a efecto de descubrir las ventajas competitivas y guiar la selección del enfoque estratégico para la estrategia de marketing de la empresa.

Para lograr que el análisis FODA sea tan productivo como sea posible, el gerente de marketing debe

- Permanecer enfocado al usar una serie de análisis FODA, cada uno centrado en una combinación de producto/mercado específica.
- Buscar ampliamente competidores, ya sea actuales o potenciales.
- Colaborar con otras áreas funcionales compartiendo información y perspectivas.
- Examinar los temas desde la perspectiva de los clientes formulando preguntas como: "¿qué opinan los clientes (y los no clientes) acerca de nosotros como empresa?" y "¿cuál de nuestras debilidades se traduce en una capacidad mermada de atender a los clientes (y una capacidad mermada de convertir a los no clientes)?" Esto incluye examinar los temas desde la perspectiva de los clientes internos de la empresa: sus empleados.
- Buscar las causas, no las características, al considerar los recursos de la empresa que son las verdaderas fuentes de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Separar los temas internos de los externos por medio de esta prueba clave de diferenciación: "¿Este tema se presentaría si la empresa no existiera?" Si la respuesta es sí, el tema debe clasificarse como externo a la empresa.

Fortalezas y debilidades

- Existen debido a los recursos que la empresa posee (o no posee), o debido a la naturaleza de sus relaciones clave con sus clientes, sus empleados y las organizaciones externas.
- Deben impulsarse para convertirlas en capacidades (en el caso de las fortalezas) o buscar superarlas (en el caso de las debilidades).
- Sólo son significativas cuando ayudan u obstaculizan a la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Oportunidades y amenazas

- No son acciones de marketing potenciales. En su lugar, tienen que ver con temas o situaciones que ocurren en el entorno externo de la empresa.
- No se deben ignorar mientras la empresa está atrapada en el desarrollo de fortalezas y capacidades por temor a crear una organización eficiente pero ineficaz.
- Pueden derivarse de cambios en los entornos competitivo, del cliente, económico, político/legal, tecnológico o sociocultural.

La matriz FODA

- Permite al gerente de marketing visualizar el análisis.
- Debe servir como catalizador para facilitar y guiar la formulación de las estrategias de marketing que producirán los resultados deseados.
- Permite al gerente apreciar cómo las fortalezas y las oportunidades podrían estar conectadas a efecto de crear capacidades que son clave para satisfacer las necesidades del cliente.
- Tiene que ver con la magnitud e importancia de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza.

Ventaja competitiva

- Se deriva de las capacidades de la empresa en relación con las que mantiene la competencia.
- Puede basarse en factores internos y externos.
- Se fundamenta en la realidad y en las percepciones de los clientes.
- Con frecuencia se funda en las estrategias básicas de la excelencia operativa, el liderazgo de producto y la intimidad con el cliente.

Establecer un enfoque estratégico

- Se basa en el desarrollo de un concepto general o un modelo que guía a la empresa mientras teje varios elementos de marketing juntos en una estrategia congruente.
- Por lo general está vinculado con las ventajas competitivas de la empresa.
- Involucra el uso de resultados del análisis FODA, al tiempo que la empresa considera cuatro importantes direcciones para sus esfuerzos estratégicos: agresividad, diversificación, cambio total o posición defensiva.
- Puede ayudar a que la empresa no vaya más lejos de sus fortalezas centrales al considerar oportunidades que estén fuera de sus capacidades.
- Puede visualizarse mediante el uso de un esquema estratégico donde la meta es desarrollar una curva de valor que sea distinta a la de la competencia.

- Con frecuencia se realiza minimizando los factores competitivos de la industria tradicional en favor de los nuevos enfoques.
- Es una etapa importante del proceso de planeación porque establece la base para el desarrollo de las metas y objetivos de marketing y conecta los resultados del análisis FODA con el resto del plan de marketing.

Metas de marketing

- Son logros amplios y deseados que se expresan en términos generales.
- Indican la dirección a la que la empresa intenta moverse, así como el conjunto de prioridades que considerará para evaluar las alternativas y tomar decisiones.
- Deben ser alcanzables, realistas, internamente consistentes y exhaustivas, y ayudar a aclarar los roles de todas las partes en la organización.
- Deben incluir cierto grado de intangibilidad.

Objetivos de marketing

- Proporcionan un punto de referencia específico y cuantitativo que se puede usar para evaluar el progreso hacia el logro de las metas de marketing.
- Deben ser alcanzables con un grado razonable de esfuerzo.
- Pueden ser continuos o discontinuos, según el grado en que se alejen de los objetivos actuales.
- Deben especificar un marco temporal para su cumplimiento.
- Deben ser asignados a las áreas, los departamentos o los individuos específicos que tienen la responsabilidad de lograrlos.

Preguntas para análisis

1. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: ¿Qué es lo más importante? ¿Por qué? ¿Cómo podría cambiar su respuesta si usted fuese el presidente ejecutivo (CEO) de una corporación? ¿Y si fuese un cliente de la empresa? ¿Un empleado? ¿Un proveedor?
2. Respalde o refute esta declaración: “Dada la realidad de la economía actual y los cambios rápidos que ocurren en la tecnología de negocios, todas las ventajas competitivas tienen una vida corta. No hay tal cosa como una ventaja competitiva *sostenida* que dure un periodo largo.” Defienda su posición.
3. ¿Es posible que una organización sea exitosa a pesar de tener una curva de valor que no sea distinta a la de la competencia? En otras palabras, ¿una organización puede ser exitosa vendiendo un producto que no ofrece ninguna diferencia poderosa al compararse con la competencia? Explique.

Ejercicios

1. Desarrolle un análisis FODA en el que usted sea el producto. Sea honesto acerca de los recursos, las fortalezas y las debilidades que usted posee. Con base en las oportunidades y amenazas que ve en el entorno, ¿dónde se encuentra en términos de su capacidad de asistir a un posgrado, obtener un empleo, iniciar o cambiar de carrera?
2. Elija dos empresas de la misma industria: una que sea muy exitosa y una que esté en problemas. Para cada una liste cada fortaleza y debilidad que usted cree que tienen tanto la empresa como sus productos. Compare sus respuestas con las de sus compañeros. ¿Qué podrían aprender de su análisis?
3. Use las mismas empresas del ejercicio 2, dibuje un esquema estratégico que describa la curva de valor de ambas, así como de la empresa "promedio" en la industria (es decir, dibuje tres curvas de valor). ¿Qué ofrece la empresa exitosa que la empresa en problemas no ofrece? ¿Qué podría hacer una organización para alejarse de los factores competitivos tradicionales de la industria?



Clientes, segmentación y mercados meta

Introducción

En este capítulo comenzamos nuestro análisis de la estrategia de marketing al examinar a los clientes, los segmentos y los mercados meta. En el capítulo 1 nos referimos al mercado como un conjunto de compradores y vendedores. Ahora enfocamos nuestra atención en los compradores que en forma colectiva constituyen la parte principal de la mayoría de los mercados. Desde esta perspectiva, nos ocupamos de los mercados como individuos, instituciones o grupos de individuos que tienen necesidades similares, las cuales pueden satisfacerse por medio de la oferta de un producto en particular. Como se verá, las empresas intentan llegar a todos los compradores en un mercado, a grupos más pequeños, a segmentos de mercado e incluso a compradores específicos a nivel individual. Ya sea que se busque el mercado completo o segmentos más pequeños, la meta de la estrategia de marketing es identificar las necesidades específicas de los clientes y luego diseñar un programa de marketing que pueda satisfacerlas. Para hacerlo de manera eficaz, la empresa debe tener una comprensión exhaustiva de sus clientes actuales y potenciales, incluyendo sus motivaciones, conductas, necesidades y deseos.

La capacidad de determinar la información profunda acerca de los clientes es un fenómeno medianamente reciente en marketing. Por ejemplo, hace 50 años la tecnología y el *know-how* del marketing eran menos sofisticados. Los mercadólogos de ese tiempo no podían entender por completo las necesidades y los deseos de los clientes, mucho menos hacer distinciones precisas entre los segmentos más pequeños del mercado total. Los mercadólogos tendían a ofrecer productos que venían en una sola variedad, sabor o estilo. Hoy la segmentación del mercado es fundamental para el éxito de la mayoría de las empresas. La segmentación permite a los mercadólogos definir y entender en forma más precisa las necesidades de los clientes y darles la capacidad de personalizar productos para atender mejor esas necesidades. Como se analiza en *Más allá de las páginas 6.1*, el nivel de información detallada disponible acerca de los clientes ha cambiado la forma en que las empresas hacen negocios. Sin embargo, el uso de esa información plantea preocupaciones acerca de la privacidad del consumidor. Aun así, sin la segmentación no disfrutaríamos de la increíble variedad de productos disponibles en la actualidad. Considere el número de opciones que tenemos en categorías como bebidas carbonatadas, cereales, productos empacados, automóviles y ropa. En muchos aspectos, la segmentación ha mejorado nuestro estándar de vida. Los clientes ahora esperan que las empresas exploren sus necesidades y deseos y, en consecuencia, personalicen los productos. Este hecho hace de la segmentación de mercados una parte vital de la estrategia de marketing. Hasta que una empresa ha elegido y

Más allá de las páginas 6.1

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES META POR MEDIO DE MINERÍA DE DATOS[1]

Considere un mundo donde lo que usted come, lee, usa, escucha, observa, compra y hace puede reducirse a una fórmula matemática. Cada movimiento que realiza se rastrea con tal nivel de especificidad que su vida completa puede capturarse en un modelo de computadora. ¿Suena descabellado? No lo es. Actualmente la combinación de ciencias como cómputo, matemáticas y negocios está cambiando nuestra manera de ver a los consumidores y su conducta. La capacidad de rastrear el comportamiento del consumidor nunca ha estado más avanzada que en la actualidad. Los nuevos conocimientos obtenidos del modelado matemático del comportamiento del consumidor están abriendo nuevos caminos para los negocios al permitir a los mercadólogos desarrollar relaciones uno a uno con los clientes, pero al mismo tiempo está ocasionando mucha ansiedad. También genera un gran incremento en la contratación de graduados en matemáticas de las universidades.

Nada de esto es realmente nuevo. Por medio de las matemáticas avanzadas, el modelado por computadora y la minería de datos, las empresas han podido rastrear las actitudes y conductas de los consumidores durante algún tiempo. Actualmente, la diferencia es el acceso sin precedente a datos disponibles por medio de Internet y otras tecnologías. Durante los últimos 10 años una parte considerable de los consumidores ha trasladado a Internet actividades como trabajar, jugar, conversar y hacer compras. Estas redes integradas recolectan enormes cantidades de datos y almacenan nuestra vida en bases de datos que se pueden conectar de manera que nos permitan capturar una imagen más completa del comportamiento del consumidor. Por ejemplo, los investigadores en empresas como Yahoo!, Google y Amazon están desarrollando modelos matemáticos sobre sus clientes. Estas firmas también trabajan con otras empresas y agencias gubernamentales para desarrollar modelos que pueden pronosticar el comportamiento electoral de los votantes, estudiar la forma en que los pacientes responden al tratamiento de enfermedades o para saber qué empleado es más apropiado para un puesto de trabajo. Por ejemplo, el Partido Demócrata utilizó técnicas de minería de datos durante la elección presidencial de 2008. Su investigación identificó 10 grupos clave que estaban específicamente enfocados en los mensajes de publicidad política de apoyo a Barack Obama.

Las industrias de publicidad y medios son tal vez las más afectadas por este cambio. A medida que ha disminuido la publicidad a las audiencias masivas, los mercadólogos han buscado formas de segmentar a los clientes de manera más directa. Google es pionero en este esfuerzo porque ha amasado una cantidad increíble de datos sobre lo que los clientes hacen en línea. Otras empresas también proporcionan soluciones de minería de datos. Por ejemplo, en la investigación realizada con el software SPSS (statistical package for social sciences), Fiat, el fabricante italiano de automóviles, pudo mejorar las relaciones con los clientes e incrementar su retención de 6 a 7%. Microsoft usa sus propias técnicas de análisis para estudiar la productividad de su fuerza de trabajo. Más aún, Harrah's Entertainment (una importante empresa en la industria de los casinos) ha incrementado su tasa de crecimiento anual al usar modelos por computadora para pronosticar qué clientes responderán a la publicidad enfocada de la empresa y a las ofertas promocionales.

Desde luego, toda esta sofisticación tiene un precio. La capacidad de las empresas para rastrear clientes y modelar su comportamiento plantea varias preocupaciones acerca de la privacidad. La mayoría realiza grandes esfuerzos para proteger las identidades de los consumidores individuales y su información privada. Sin embargo, es probable que los consumidores tengan que hacer muchas más concesiones con respecto a la privacidad en Internet. Dos preguntas clave para los mercadólogos son: ¿En qué momento los consumidores dirán que es suficiente? ¿Qué tanto se pueden empujar las fronteras de la recolección y el análisis de datos antes de que reaccionen de manera negativa? Estos temas se volverán cada vez más polémicos en los años por venir.

analizado un mercado meta, no puede tomar decisiones efectivas relacionadas con otros elementos de la estrategia de marketing.

En este capítulo se estudian los temas asociados con el comportamiento de compra en los mercados de consumo y de negocios. También se analizan los enfoques tradicionales e individua-

lizados para la segmentación de mercados, el criterio para una segmentación de mercados exitosa y las estrategias específicas de identificación de mercados meta. Las combinaciones potenciales de estos últimos y los programas de marketing son prácticamente ilimitadas. Elegir el mercado meta correcto de entre muchas posibles alternativas es una de las pruebas clave en el desarrollo de una estrategia de marketing adecuada.

Comportamiento del comprador en los mercados de consumo

Entender el comportamiento de compra de los consumidores es una tarea muy difícil y desafiante. Este comportamiento suele ser irracional e impredecible. Los consumidores a menudo dicen una cosa pero hacen otra. Aun así, el esfuerzo empleado en tratar de entenderlos es valioso, debido a que puede proporcionar el conocimiento necesario acerca de cómo diseñar productos y programas de marketing que satisfagan mejor sus necesidades y deseos. Una de las tendencias más recientes que permite aprender acerca de los clientes es el uso creciente de la etnografía. Por ejemplo, el fabricante de computadoras Lenovo ha recurrido a la investigación etnográfica para averiguar más acerca de cómo las familias en India usan la electrónica de consumo. Un resultado interesante indica que el centro social de la familia en los hogares hindúes es el dormitorio de los padres. Esto es novedoso porque en los hogares estadounidenses la cocina cumple esta función. Lenovo planea usar este tipo de información para desarrollar electrónica de consumo que concuerde mejor con los diferentes estilos de vida familiar en India y Estados Unidos. En forma similar, Nokia usa la investigación etnográfica para desarrollar mejor las características ergonómicas de su línea de teléfonos inalámbricos.[2]

En esta sección analizamos los temas clave en relación con el comportamiento del comprador en los mercados de consumo. Aquí examinamos el proceso de compra del consumidor y los factores que alteran las formas en que éste adquiere productos y servicios. Como se verá, una estrategia de marketing exitosa depende de una comprensión clara de los clientes en relación con quiénes son, qué necesitan, qué prefieren y por qué compran. Aunque esta comprensión es fundamental para diseñar la oferta de producto, también impacta en la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción en el programa de marketing.

El proceso de compra del consumidor

El proceso de compra del consumidor que se muestra en la figura 6.1 describe cinco etapas de actividades por las que pueden pasar los clientes al comprar bienes y servicios. El proceso comienza con el reconocimiento de una necesidad y luego pasa por las etapas de búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y evaluación posterior a la compra. El interés de una empresa en el proceso de compra puede ir más allá de estas etapas para incluir los comportamientos de consumo real, los usos del producto y su desecho después del consumo. A medida que consideramos cada etapa del proceso de compra, es importante considerar algunas cuestiones clave.

Primero, dicho proceso describe la posible gama de actividades que pueden ocurrir al tomar las decisiones de compra. Sin embargo, los consumidores no siempre siguen estas etapas en forma secuencial e incluso pueden saltarse algunas en el camino de hacer una adquisición. Por ejemplo, las compras de impulso, como adquirir un paquete de goma de mascar o un periódico, no implican una larga búsqueda ni actividades de evaluación. Por otro lado, las compras complejas como adquirir una casa suelen ser muy largas, ya que incorporan cada etapa del proceso de compra. De igual forma, los consumidores que son leales a un producto o marca se saltarán algunas etapas y lo más

FIGURA 6.1

EL PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Etapas	Cuestiones clave
Reconocimiento de la necesidad	• Las necesidades y los deseos del consumidor no son lo mismo. • La comprensión de los deseos del consumidor es esencial para la segmentación de mercados y el desarrollo del programa de marketing. • Los mercadólogos deben crear el estímulo apropiado para fomentar el reconocimiento de la necesidad.
Búsqueda de información	• Los consumidores confían en fuentes de información internas y personales más que en fuentes externas. • La cantidad de tiempo, esfuerzo y gasto dedicada a la búsqueda de información depende de: 1) el grado de riesgo asociado con la compra; 2) la cantidad de experiencia que tiene el consumidor con la categoría de producto, y 3) el costo real de la búsqueda en términos de tiempo y dinero. • Los consumidores reducen sus opciones potenciales a un conjunto evocado de alternativas apropiadas que satisfacen sus necesidades.
Evaluación de alternativas	• Los consumidores traducen sus necesidades en deseos de productos o marcas específicos. • Los consumidores evalúan los productos como conjuntos de atributos que tienen diversas capacidades para satisfacer sus necesidades. • Los mercadólogos deben asegurar que su producto esté en el conjunto evocado de alternativas potenciales. • Los mercadólogos deben tomar medidas para entender el criterio de opciones de los consumidores y la importancia que confieren a los atributos de producto específicos.
Decisión de compra	• La intención de compra de un consumidor y el acto real de comprar son conceptos distintos. Varios factores pueden evitar que se concrete la compra real. • Los mercadólogos deben asegurarse de que su producto esté disponible y de ofrecer soluciones que incrementen la utilidad de posesión.
Evaluación posterior a la compra	• La evaluación posterior a la compra es el vínculo entre el proceso de compra y el desarrollo de relaciones con el cliente a largo plazo. • Los mercadólogos deben seguir muy de cerca las respuestas de los consumidores (encanto, satisfacción, insatisfacción, disonancia cognitiva) para monitorear el desempeño del producto y su capacidad de cumplir las expectativas de los clientes.

probable es que simplemente compren el mismo producto de la vez anterior. En consecuencia, los mercadólogos enfrentan una situación difícil al promover el cambio de marca porque deben convencer a estos clientes de romper la costumbre y dar un vistazo a lo que sus productos tienen que ofrecer.

Segundo, el proceso de compra con frecuencia incluye una secuencia paralela de actividades asociadas con encontrar al vendedor más adecuado del producto en cuestión. Es decir, mientras los consumidores piensan qué producto comprar, también consideran dónde podrían encontrarlo. En el caso de los productos de nombre de marca, este proceso de selección puede enfocarse en el precio y la disponibilidad del artículo en diferentes tiendas o comercializadores en línea. Por ejemplo, un modelo específico de televisor Sony con frecuencia está disponible en muchos minoristas



Cuando los consumidores compran productos por impulso, como dulces, o goma de mascar, rara vez pasan por cada etapa del proceso de compra.

diferentes e incluso se puede adquirir por medio del sitio web de Sony (www.sonystyle.com). Por el contrario, en el caso de mercancía de etiqueta privada, la elección del producto y del comercializador se efectúa en forma simultánea. Si un cliente está interesado sólo en la ropa de marca Gap, entonces debe comprarla en una tienda Gap o en el sitio web de la empresa.

Tercero, la elección de un comercializador apropiado en realidad puede determinar la elección de un producto específico. En algunos casos los clientes son tan leales a un comercializador en particular que no buscarán alternativas en otro lugar. Por ejemplo, muchos consumidores adultos son sumamente leales a los fabricantes estadounidenses de automóviles y limitarán su selección de producto a una sola marca o concesionario, con lo cual acotan en gran medida su gama de opciones potenciales de productos. En otros casos los clientes podrían ser leales a un comercializador en particular porque tienen la tarjeta de crédito del mismo o son miembros de su programa de cliente frecuente. Por último, algunos comercializadores se vuelven tan conocidos por ciertos productos que los clientes simplemente ejecutan su proceso de compra con ellos. Por ejemplo, Sears es bien conocido por su selección de electrodomésticos y herramientas de marca. Para muchos clientes, es el lugar natural a dónde acudir cuando están buscando un nuevo refrigerador, una lavadora o herramientas mecánicas.

Reconocimiento de la necesidad El proceso de compra comienza cuando los consumidores reconocen que tienen una necesidad no satisfecha. Esto ocurre cuando se percatan de que hay una discrepancia entre su situación existente y su situación deseada (por ejemplo, satisfacción o cumplimiento). Los clientes pueden reconocer necesidades en una variedad de entornos y situaciones. Algunas tienen su base en un estímulo interno, como el hambre, la sed y la fatiga. Otras se basan en un estímulo externo, como la publicidad, las compras de aparador, la interacción con vendedores o hablar con amigos y la familia. Los estímulos externos también pueden lograr respuestas internas, como el hambre que se puede sentir al observar un anuncio de Pizza Hut.

Por lo general pensamos en las necesidades como algo básico, en particular en relación con lo esencial para vivir, como alimento, agua, ropa, seguridad, vivienda, salud o amor. Sin embargo, esta definición es limitada debido a que todos tienen una perspectiva diferente sobre lo que constituye una necesidad. Por ejemplo, muchas personas argumentarían que requieren un automóvil cuando su necesidad real es un transporte. Su necesidad de un automóvil realmente es un "deseo" por un automóvil. Aquí es donde establecemos la distinción entre necesidad y deseo. La primera ocurre cuando el nivel de satisfacción actual de un individuo no es igual a su nivel de satisfacción deseado. El segundo es el anhelo de un consumidor por un producto específico que satisfará la necesidad. Por tanto, las personas necesitan transporte, pero eligen satisfacer esa necesidad con un automóvil más que con productos alternos como motocicletas, bicicletas, transporte público, un taxi o un caballo.

La distinción entre las necesidades y los deseos no es simplemente académica. En cualquier esfuerzo de marketing la empresa debe siempre entender las necesidades básicas satisfechas por sus productos. Por ejemplo, las personas no necesitan taladros; necesitan hacer agujeros o retirar tornillos. En forma similar, no requieren una podadora de césped, sino un césped bien cortado y atendido. Entender estas necesidades básicas permite a la empresa segmentar los mercados y crear programas de marketing que puedan traducir las necesidades de los consumidores en deseos por sus productos específicos. Una parte importante de este esfuerzo tiene que ver con la creación de un estímulo apropiado que fomentará el reconocimiento de la necesidad entre los consumidores. La idea es construir sobre la necesidad básica y convencer a los clientes potenciales de querer su producto, ya que satisfará sus necesidades mejor que cualquier producto de la competencia.

También es importante entender que los deseos no son lo mismo que la demanda. Ésta se presenta sólo cuando la capacidad y la disposición de los clientes para comprar un producto específico respaldan su deseo por dicho producto. Por ejemplo, muchos clientes quieren un yate de lujo, pero sólo algunos tienen la capacidad económica y la disposición para comprarlo. En algunos casos los consumidores pueden necesitar un producto pero no quererlo. Los llamados productos "no buscados", como seguros de vida, lotes en cementerios, seguro médico a largo plazo y educación continua son buenos ejemplos. En estos casos el mercadólogo debe primero educar a los consumidores sobre la necesidad del producto y luego convencerlos de querer sus productos sobre los de la competencia. Por ejemplo, la campaña de Allstate "¿Está en buenas manos?" pregunta de manera específica si los clientes están convencidos acerca de su cobertura de seguros. Crear la semilla de la duda en su mente es un buen primer paso dirigido a educar a los clientes potenciales acerca de la necesidad de un seguro adecuado.

Entender las necesidades y deseos de los consumidores es una consideración importante en la segmentación de mercados. Algunos mercados pueden estar segmentados únicamente con base en las necesidades. Por ejemplo, los estudiantes universitarios tienen necesidades muy distintas de las de los adultos mayores, y las de los consumidores solteros son muy diferentes a las de las familias con niños pequeños. Sin embargo, el marketing de la mayoría de los productos no existe únicamente por la satisfacción de una necesidad. Por ejemplo, en el mercado automotriz básicamente ningún fabricante promueve sus productos como los mejores para llevar al consumidor del punto *A* al punto *B* (la necesidad básica de transporte). En su lugar, comercializan sus productos con base en deseos del consumidor como lujo (Lexus), imagen (Mercedes), deportividad (Jaguar), durabilidad (camiones Ford), economía de combustible (Honda Civic) y valor (Kia). Estos deseos son los puntos fuertes para los consumidores y las claves para promover una mayor actividad en el proceso de compra.

Búsqueda de información Cuando se diseñan de manera correcta, los estímulos de marketing pueden exhortar a los consumidores a interesarse por un producto, lo que lleva a un deseo de buscar información adicional. Este deseo puede ser pasivo o activo. En una búsqueda pasiva el consumidor se vuelve más atento y receptivo a la información, como al notar y prestar atención a los anuncios de automóviles si tiene un deseo por una marca específica. Un consumidor participa en una búsqueda activa cuando tiene la intención de obtener información adicional, como al navegar en Internet, preguntar a amigos o visitar salas de exhibición de concesionarios. La información puede provenir de una diversidad de fuentes. Las fuentes internas, incluidas las experiencias y recuerdos personales, por lo general son el primer tipo de información que buscan los consumidores. Ésta también puede provenir de fuentes personales, incluido el consejo de boca en boca de amigos, familia o compañeros de trabajo. Las fuentes de información externas incluyen publicidad, revistas, sitios web, empaques, exhibiciones y vendedores. Aunque son las más numerosas, los consumidores por lo general confían menos en ellas que en las fuentes de información internas y personales.

La cantidad de tiempo, esfuerzo y gasto que se dedica a la búsqueda de información depende de varios aspectos. Primero, y tal vez el más importante, es el grado de riesgo que tiene que ver con la compra. Los consumidores por naturaleza son renuentes al riesgo; buscan información para reducirlo e incrementar las posibilidades de hacer la elección correcta. El riesgo de compra se presenta de muchas formas. Puede ser de tipo financiero (comprar una casa), social (comprar la ropa correcta), emocional (elegir a un fotógrafo de boda) y personal (elegir al cirujano correcto). Por ejemplo, para comprar un automóvil los consumidores suelen recurrir a la revista *Consumer Reports*, a los amigos y a calificaciones de seguridad del gobierno para tratar de reducir este tipo de

riesgo. Un segundo aspecto es la cantidad de expertise que el consumidor tiene con la categoría del producto. Un comprador de primera vez en el mercado de una computadora notebook se enfrenta con una gama desconcertante de alternativas y marcas. Es probable que participe en una búsqueda extensa de información para reducir el riesgo y el conjunto potencial de alternativas de producto. El mismo comprador, varias compras más tarde, no pasará por el mismo proceso. Finalmente, el costo real de la búsqueda en términos de tiempo y dinero limitará el grado al que los clientes buscan información. En algunas situaciones, como plazo temporal o emergencias, los consumidores tienen poco tiempo para consultar todas las fuentes de información a su disposición.

A lo largo de la búsqueda de información los consumidores averiguan acerca de los diferentes productos o marcas y comienzan a remover algunos de posterior consideración. Evalúan y vuelven a evaluar su conjunto inicial de productos o marcas hasta que su lista de alternativas potenciales se ha reducido a sólo unos productos o marcas que pueden satisfacer sus necesidades. Esta lista de alternativas apropiadas se llama *conjunto evocado* y representa el resultado de la búsqueda de información y el comienzo de la siguiente etapa del proceso de compra.

Evaluación de alternativas Al evaluar las alternativas de producto o marca entre los miembros del conjunto evocado, el consumidor básicamente traduce su necesidad en un deseo de un producto o marca específico. La evaluación de alternativas es la *caja negra* del comportamiento del consumidor, porque por lo general es lo más difícil de entender, medir o influir para los mercadólogos. Lo que sí sabemos acerca de esta etapa del proceso de compra es que los consumidores basan su evaluación en diferentes criterios, que por lo general son iguales a un número de atributos de producto.

Los compradores evalúan los productos como conjuntos de atributos que tienen diversas capacidades para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, en la compra de un automóvil cada elección potencial representa un conjunto de atributos, incluidos los de marca, como imagen, reputación, confiabilidad, seguridad; características de producto, como ventanas eléctricas, transmisión automática, economía de combustible; atributos estéticos, como estilo, espacio, color y precio. Cada consumidor tiene una opinión diferente de la importancia relativa de estos atributos; algunos colocan la seguridad en primer lugar, mientras que otros consideran el precio como factor dominante. Otra característica interesante de la etapa de evaluación radica en que la prioridad del criterio de cada consumidor puede cambiar durante el proceso. Éste puede visitar a un concesionario con el precio como su criterio dominante sólo para salir del establecimiento con el precio en tercer lugar de su lista de atributos importantes.

Hay varias consideraciones importantes para los mercadólogos durante la etapa de evaluación. Primero, y sobre todo, los productos de la empresa deben estar en el conjunto evocado de alternativas potenciales. Por esta razón los mercadólogos deben recordar a los consumidores en forma constante su empresa y sus ofertas de producto. Segundo, es vital que tomen medidas para entender el criterio de elección de los consumidores y la importancia que tiene en los atributos de producto específicos. Como se verá después en este capítulo, entender el vínculo entre las necesidades de los consumidores y los atributos del producto es una consideración importante en la segmentación de mercados y las decisiones de mercados meta. Por último, los mercadólogos con frecuencia deben diseñar programas de marketing que cambien la prioridad de los criterios de elección o las opiniones de los consumidores acerca de la imagen de un producto. Por ejemplo, Microsoft ha emprendido acciones para combatir la lenta erosión de su porción dominante del mercado de sistemas operativos de cómputo. La creciente

popularidad del sistema OSX de Apple, junto con la llegada de notebooks de bajo costo que manejan Linux, llevó a Microsoft a enfrentar su situación con una oleada de publicidad que pregona la confiabilidad y la facilidad de uso de Windows 7.[3]

Decisión de compra Después de que el consumidor ha evaluado cada alternativa en el conjunto evocado, se forma una intención de comprar un producto o marca en particular. Sin embargo, la intención y el acto real de comprar son conceptos distintos. Por ejemplo, un consumidor puede tener toda la intención de comprar un automóvil nuevo, pero varios factores evitan que realmente lo haga. El cliente puede posponer la compra debido a circunstancias no previstas como enfermedad o pérdida del empleo. El vendedor o el gerente de ventas pueden hacer enojar al cliente, lo que lo hará alejarse del trato. El comprador puede no ser capaz de obtener el financiamiento de una compra debido a un error en su expediente de crédito, o simplemente cambia de opinión. Los mercadólogos con frecuencia reducen o eliminan estos problemas al aminorar el riesgo de compra mediante garantías o seguridades, al hacer la etapa de compra tan fácil como sea posible o al encontrar soluciones creativas a problemas inesperados.

Si se asume que estos factores de intervención potenciales no son una preocupación, los temas clave para los mercadólogos durante la etapa de compra son la disponibilidad del producto y la utilidad de posesión. La disponibilidad de producto es muy importante. Sin ella los compradores no le comprarán a usted, sino a alguien más que pueda entregar el producto. La clave de la disponibilidad (que está estrechamente relacionada con el componente de la distribución del programa de marketing) es la comodidad. La meta es colocar el producto al alcance del consumidor donde sea que éste se encuentre. Esta tarea está muy relacionada con la utilidad de posesión (es decir, la facilidad de tomar posesión). Para incrementarla, el mercadólogo tendrá que ofrecer financiamiento o crédito en compras que implican un gasto mayor de dinero, además de la entrega e instalación de productos como electrodomésticos o muebles, el envío a domicilio de artículos como pizza o periódicos, el empaque apropiado y el rápido envío de productos por correo.

Evaluación posterior a la compra En el contexto de atraer y retener a los compradores, la evaluación posterior a la compra es la conexión entre el proceso de compra y el desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes. Los mercadólogos deben seguir de cerca las respuestas de los consumidores durante esta etapa para monitorear el desempeño del producto y su capacidad de satisfacer las expectativas de los clientes. En la etapa posterior a la compra los consumidores experimentarán uno de los siguientes cuatro resultados.

- **Encanto** El desempeño del producto excede en gran medida las expectativas del comprador.
- **Satisfacción** El desempeño del producto concuerda con las expectativas del comprador.
- **Insatisfacción** El desempeño del producto se queda corto ante las expectativas del comprador.
- **Disonancia cognitiva (duda posterior a la compra)** El comprador no está seguro del desempeño del producto en relación con sus expectativas.

Es más probable que los consumidores experimenten insatisfacción o disonancia cognitiva cuando se incrementa el valor de la compra, los costos de oportunidad de alternativas de rechazo son altos

o la decisión de compra es emocionalmente comprometedora. Las empresas manejan estas respuestas al ofrecer políticas flexibles de devolución, proporcionar sólido soporte posventa o reforzar la sabiduría de la decisión de compra del consumidor. La capacidad de la empresa para administrar la insatisfacción y la disonancia no sólo es una clave para generar la satisfacción del cliente, también tiene una influencia importante en las intenciones del consumidor de difundir la información de boca en boca acerca de la empresa y sus productos.

Factores que afectan el proceso de compra del consumidor

Como lo mencionamos antes, las etapas en el proceso de compra describen una gama de actividades posibles que pueden ocurrir cuando los consumidores toman decisiones de compra. Éstos pueden gastar relativamente más o menos tiempo en ciertas etapas, seguirlas dentro o fuera de la secuencia o incluso saltarlas por completo. Esta variación en el proceso de compras ocurre porque los consumidores son diferentes, los productos que compran son distintos y las situaciones en las que toman las decisiones de compra también lo son. Hay varios factores que afectan el proceso de compra de los consumidores, como la complejidad de la compra y la decisión, las influencias individuales, las influencias sociales y las influencias situacionales. Examinaremos brevemente cada factor.

Complejidad en la toma de decisiones La complejidad del proceso de compra y toma de decisiones es la principal razón por la que este proceso variará entre los consumidores y con el mismo consumidor en diferentes situaciones. Por ejemplo, decisiones altamente complejas como comprar una primera casa, el primer automóvil, elegir la universidad correcta o una cirugía opcional, son muy comprometedoras para la mayoría de la gente. Estas compras con frecuencia se caracterizan por un alto riesgo personal, social o financiero, por una fuerte participación emocional y por la falta de experiencia con el producto o con la situación de compra. En estos casos, los consumidores emplearán una gran cantidad de tiempo, esfuerzo e incluso dinero para asegurarse de que toman la decisión correcta. En contraste, las tareas de compra que son bajas en complejidad implican relativamente poco compromiso para la mayoría y en algunos casos pueden volverse rutinarias. Por ejemplo, numerosos consumidores compran abarrotes eligiendo del anaquel artículos conocidos y colocándolos en sus carritos de compra sin considerar los productos alternos.

Para los mercadólogos, manejar la complejidad de la toma de decisiones es una consideración importante. Los mercadólogos de productos altamente complejos deben reconocer que los clientes son muy renuentes al riesgo y necesitan gran cantidad de información para tomar la decisión correcta. En estas situaciones, el acceso a una alta calidad e información útil debe ser una consideración importante en el programa de marketing. Las empresas que venden productos menos complejos no tienen que proporcionar tanta información, pero sí enfrentan los desafíos de crear una imagen de marca y asegurar que sus productos sean fácilmente reconocibles. Para sus mercadólogos, los temas como branding, empaque, publicidad y exhibiciones en el punto de venta son consideraciones clave en el programa de marketing.

Influencias individuales La gama de estas influencias que pueden afectar el proceso de compra es muy extensa. Algunos factores individuales, como edad, ciclo de vida, ocupación y estatus socioeconómico son medianamente fáciles de entender y de incorporar a la estrategia de marketing. En su mayor parte, estos factores dictan las preferencias para ciertos tipos de productos o marcas. Es claro que los consumidores casados y con tres hijos tienen diferentes necesidades y preferencias que los jóvenes y solteros. De igual forma, los consumidores más adinerados tendrán las mismas

necesidades que los menos adinerados, pero sus "deseos" serán muy diferentes. Estos factores individuales son muy útiles para los mercadólogos al momento de enfocar la selección de mercado, el desarrollo de productos y la estrategia de promoción.

Otros factores individuales, como las percepciones, las motivaciones, los intereses, las actitudes, las opiniones o los estilos de vida son mucho más difíciles de entender porque no coinciden claramente con las características demográficas como la edad, el sexo o los niveles de ingreso, y también son muy difíciles de cambiar. Por esta razón muchos mercadólogos adaptan sus productos y mensajes promocionales para concordar con las actitudes, intereses y estilos de vida existentes. Por ejemplo, Honda introdujo el automóvil subcompacto Fit en Estados Unidos para atraer a la población más joven y no conformista que ama la música digital, los diferentes tonos de los teléfonos, los videojuegos y las películas. El peculiar estilo del Fit y su interior relajado es atractivo para este mercado meta.[4]

Influencias sociales Igual que en el caso de las individuales, existe una amplia gama de influencias sociales que afectan el proceso de compra. La cultura, la subcultura, la clase social, los grupos de referencia y la familia tienen un impacto profundo en qué, por qué y cómo compran los consumidores. Entre estas influencias sociales ninguna es más importante que la familia. Desde el nacimiento, los individuos son socializados en relación con el conocimiento y las habilidades necesarias para ser consumidores efectivos. Como adultos, por lo general exhiben las preferencias de marca y producto de sus padres. La influencia de los hijos en el proceso de compra ha crecido tremendamente durante los últimos 50 años.

Los grupos de referencia y los líderes de opinión también tienen un impacto importante en los procesos de compra de los consumidores. Los primeros actúan como un punto de comparación y una fuente de información del producto. Las decisiones de compra de un consumidor tienden a caer en línea con el consejo, las creencias y las acciones de uno o más grupos de referencia. Los líderes de opinión pueden ser parte de un grupo de referencia o individuos específicos que existen fuera de este tipo de grupo. Cuando los consumidores sienten que carecen de expertise personal, buscan el consejo de líderes de opinión, a quienes perciben como bien informados en un campo de conocimiento en particular. En algunos casos los mercadólogos buscarán a estos líderes antes de intentar llegar a más consumidores comunes. Por ejemplo, los fabricantes de software distribuyen las versiones beta (prueba) de sus productos entre los líderes de opinión antes de un lanzamiento a escala completa. Esta práctica no sólo sirve para detectar errores en el programa: también desencadena un rumor que genera expectativas acerca de la siguiente versión del software.

Influencias situacionales Existen varias influencias situacionales que pueden afectar el proceso de compra. En la figura 6.2 se ilustran algunas de las más comunes, muchas de las cuales afectan la cantidad de tiempo y esfuerzo que los consumidores dedican a la tarea de compra. Por ejemplo, aquellos hambrientos que tienen prisa, con frecuencia toman el almuerzo más rápido que pueden encontrar, incluso si proviene de una máquina expendedora. Este hecho explica el éxito de Pret a Manger, una cadena de restaurantes de comida rápida que ofrece un bocadillo preempacado que contiene alimentos frescos, naturales y orgánicos.[5] Los consumidores que enfrentan situaciones de emergencia tienen poco tiempo para reflexionar sobre sus alternativas de producto y sobre si tomarán la decisión correcta. También pueden dedicar menos tiempo y esfuerzo al proceso de compra si no se sienten cómodos. Por esta razón los restaurantes que no son de comida rápida deben ser acogedores y cómodos para alentar visitas más largas y ofrecer productos adicionales como postres o café después de la comida.

FIGURA 6.2

INFLUENCIAS SITUACIONALES COMUNES EN EL PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Influencias situacionales	Ejemplos	Influencias potenciales sobre el comportamiento de compra
Influencias físicas y espaciales	Atmósfera minorista Aglomeración minorista Disposición y diseño de la tienda	Una atmósfera o ambiente cómodo promueve las estancias prolongadas, las búsquedas y las compras. Las tiendas aglomeradas pueden ocasionar que los clientes se marchen o compren menos de lo planeado.
Influencias sociales e interpersonales	Compra en grupos Vendedores Otros clientes	Los clientes son más susceptibles a la influencia de otros consumidores cuando compran en grupo. Los vendedores groseros pueden terminar con el proceso de compra. Otros clientes molestos pueden ocasionar que el consumidor se retire o se sienta insatisfecho.
Influencias temporales (tiempo)	Falta de tiempo Emergencias Comodidad	Los clientes pagarán más por productos cuando tienen prisa o enfrentan una emergencia. La falta de tiempo reduce en gran medida la búsqueda de información y la evaluación de las alternativas. Los clientes con tiempo disponible pueden buscar información acerca de muchas alternativas de producto diferentes.
Influencias de tarea de compra o uso de producto	Ocasiones especiales Compra para otros Compra de un obsequio	Los consumidores pueden comprar productos de alta calidad para obsequios u ocasiones especiales. El conjunto evocado diferirá cuando los consumidores compren para otras personas y no para ellos mismos.
Influencias de disposición del consumidor	Estrés Ansiedad Temor Fatiga Participación emocional Buen o mal humor	Los consumidores que sufren estrés o fatiga pueden no comprar en absoluto o consentirse con ciertos productos para sentirse mejor. Los consumidores malhumorados son excepcionalmente difíciles de complacer. Un incremento en el temor o la ansiedad por una compra puede ocasionar que los clientes busquen información adicional y empleen mucho esfuerzo en tomar la decisión correcta.

Otras influencias situacionales pueden afectar las elecciones de producto específicas. Por ejemplo, si usted invita a cenar a su jefe, es probable que sus elecciones de producto difieran de las que toma en las compras cotidianas de alimentos y bebidas. De igual forma, los clientes compran artículos más caros para obsequios o cuando compran con amigos. Las elecciones también cambian cuando los clientes hacen la compra para alguien más, como la ropa para niños. De hecho, muchos padres de manera consciente compran vestimenta menos costosa para sus hijos si están creciendo con mucha rapidez o si son excepcionalmente activos. Estos padres quieren ahorrar dinero en prendas que pronto se desgastarán o les quedarán muy pequeñas.

Comportamiento de compra en los mercados de negocios

Mientras cambiamos nuestra atención al comportamiento de compra en los mercados de negocios, tenga en cuenta que éstos y los mercados de consumo tienen muchas cosas en común. Ambos incluyen a compradores y vendedores que buscan hacer buenas compras de productos y lograr sus objetivos personales u organizacionales. Ambos mercados usan procesos de compra similares que incluyen etapas asociadas con la identificación de las necesidades, la búsqueda de información y la

evaluación de producto. Finalmente, ambos procesos se enfocan en la satisfacción del cliente como el resultado deseado. Sin embargo, los mercados de negocios difieren de los de consumo en formas importantes. Una de las diferencias más relevantes tiene que ver con el consumo de los productos adquiridos. Los consumidores compran productos para su uso o consumo personal. En contraste, los compradores organizacionales los adquieren para utilizarlos en sus operaciones. Estos usos pueden ser directos, como al adquirir materia prima para fabricar productos terminados, o indirectos, como al comprar suministros de oficina o arrendar automóviles para los vendedores. Hay los siguientes cuatro tipos de mercados de negocios.

- **Mercados comerciales** Compran materia prima para la fabricación de productos terminados, y bienes y servicios auxiliares que también se usan en la elaboración de estos productos. Los mercados comerciales incluyen una variedad de industrias, como aeroespacial, agricultura, minería, construcción, transportación, comunicación y servicios generales.
- **Mercados de reventa** Consisten en intermediarios de canal como mayoristas, minoristas o agentes que compran productos terminados del mercado del productor y los revenden por una utilidad. Como se verá más adelante en el capítulo 9, los intermediarios de canal tienen la responsabilidad de crear una variedad y surtido de productos que se ofrecen a los consumidores. Por tanto, ejercen un gran poder en la cadena de suministro.
- **Mercados gubernamentales** Estos mercados incluyen a los gobiernos federal, estatal, de la ciudad y local. Los gobiernos compran una amplia gama de productos terminados que van desde aerolíneas y camiones de bomberos hasta equipo de oficina. Sin embargo, la mayoría de las compras gubernamentales son de servicios proporcionados a los ciudadanos, como educación, protección contra incendios, servicios policiacos, mantenimiento y reparación de caminos, y tratamiento de agua y alcantarillado.
- **Mercados institucionales** Consisten en un grupo diverso de organizaciones no comerciales, como iglesias, instituciones de caridad, escuelas, hospitales y organizaciones profesionales. Estos mercados compran principalmente productos terminados que facilitan sus operaciones continuas.

Características únicas de los mercados de negocios

Los mercados de negocios difieren de los de consumo en por lo menos cuatro formas. Estas diferencias tienen que ver con la naturaleza de la unidad de toma de decisiones, el rol de los costos directos e indirectos al tomar y evaluar las decisiones de compra, las relaciones recíprocas de compra y la dependencia de dos partes entre sí. Como regla general, estas diferencias son más importantes para las empresas que intentan construir relaciones de clientes a largo plazo. En los mercados de negocios, comprar los productos que se necesitan al precio más bajo posible no es necesariamente el objetivo más importante. Muchas transacciones de negocios se basan en relaciones a largo plazo, así que la confianza, la confiabilidad y el alcance de las metas generales con frecuencia son mucho más importantes que el precio del producto.

El centro de compras La primera diferencia clave se refiere a la importancia del centro de compras, esto es, el grupo de personas responsables de tomar las decisiones al respecto. En los mercados de consumo el centro de compras es medianamente directo: el jefe del hogar tiende a tomar la mayoría de las decisiones de compra para la familia, con aportación y ayuda de los hijos y los

otros miembros de la familia, según corresponda. Sin embargo, en una organización el centro de compras tiende a ser mucho más complejo y difícil de identificar, en parte porque puede incluir a tres grupos de personas: compradores económicos, compradores técnicos y usuarios, cada uno de los cuales puede tener su propia agenda y necesidades únicas que afectan la decisión de compra.

Cualquier esfuerzo por construir una relación entre la organización vendedora y la compradora debe incluir a compradores económicos, es decir, esos altos directivos con la responsabilidad general de lograr los objetivos de compra de la empresa. En los años recientes éstos se han vuelto más influyentes a medida que el precio se ha tornado cada vez menos importante para determinar el verdadero valor de un producto para la empresa de compra. Esto ha hecho que los compradores económicos tengan una meta más grande para las actividades promocionales. Los compradores técnicos (empleados con la responsabilidad de adquirir productos para satisfacer las necesidades en forma continua) incluyen a los agentes de compras y gerentes de materiales, quienes tienen la responsabilidad de reducir el número de opciones de producto y entregar al comprador económico las recomendaciones de compra que estén dentro del presupuesto. Los compradores técnicos son fundamentales para la ejecución de las transacciones y para el mantenimiento diario de las relaciones a largo plazo. Los usuarios (gerentes y empleados que tienen la responsabilidad de usar un producto adquirido por la empresa) comprenden el último grupo de personas en el centro de compras. El usuario con frecuencia no es quien toma la decisión final, pero tiene un lugar en el proceso de decisión, en particular en el caso de los productos tecnológicamente avanzados. Por ejemplo, el director de tecnología de información a menudo juega un rol importante en las elecciones de compra de computadoras y tecnología de información.

Costos directos e indirectos La segunda diferencia entre los mercados de negocios y de consumo con frecuencia se relaciona con el significado de los costos directos e indirectos. Los consumidores y las organizaciones consideran los costos directos, que incluyen precio monetario y los costos de compra asociados, como embarques e instalación. Sin embargo, las organizaciones deben también considerar los indirectos, como el tiempo ocioso, los costos de oportunidad y de recursos humanos asociados con la compatibilidad de los sistemas, en la decisión de compra. Por ejemplo, la compra y la implementación de un nuevo sistema de nómina disminuirán la productividad e incrementarán los costos de capacitación en el departamento de nóminas hasta que el sistema haya sido integrado por completo.

Reciprocidad La tercera diferencia clave tiene que ver con la existencia de relaciones de compra recíprocas. En el caso del consumidor, la oportunidad de comprar y vender por lo general es una vía de un solo sentido: la empresa vende y el consumidor compra. Sin embargo, en el marketing de negocios con más frecuencia se trata de una vía de doble sentido con cada empresa que comercializa productos que otra compra. Por ejemplo, una empresa puede comprar suministros de oficina de otra empresa que a su vez compra copiadoras de la primera. De hecho, esos arreglos pueden ser una condición de inicio de compra en el marketing solamente basado en las transacciones. La compra recíproca tiene menos probabilidades de ocurrir a menos que ayude a ambas partes a alcanzar sus metas respectivas.

Dependencia mutua Finalmente, en los mercados de negocios el comprador y el vendedor tienen mayor probabilidad de depender entre sí. Para las relaciones consumidor-empresa este nivel de dependencia tiende a ser bajo. Si una tienda se queda sin un producto o si una empresa quiebra, los clientes simplemente cambian a otra fuente para satisfacer sus necesidades. De igual forma, la pérdida de un cliente en particular a causa del cambio de marca, la reubicación o la muerte es

desafortunado para una empresa, pero no particularmente dañino en sí mismo. La única excepción real a esta norma es cuando los consumidores son leales a una marca o tienda. En estos casos se vuelven dependientes de una sola marca o empresa, y ésta puede volverse dependiente del volumen de ventas generado por estos clientes leales a la marca.

En contraste, en los mercados de negocios la compra de una sola fuente o una fuente limitada puede dejar las operaciones de una organización severamente dañadas cuando un proveedor cierra o no puede entregar. Lo mismo es cierto para la pérdida de un cliente. La empresa de ventas ha invertido mucho en la relación con el cliente, con frecuencia modificando productos y alterando información u otros sistemas centrales para la organización. Cada relación con los clientes representa una porción significativa de la utilidad de la empresa, y la pérdida de uno solo puede tomar meses o incluso años en ser remplazada. Por ejemplo, después de que se deterioraron las relaciones de Rubbermaid con Walmart, Lowe's y Home Depot a mediados de la década de 1990, estos minoristas retiraron sus productos de los anaqueles y acudieron a Sterilite, un pequeño fabricante con sede en Massachusetts, para ofrecer productos de plástico (recipientes de almacenamiento, contenedores, etc.) en sus tiendas. Además de dañar la reputación de Rubbermaid y sus utilidades, el considerable poder de compra de Walmart, Lowe's y Home Depot convirtió a Sterilite en un importante competidor para Rubbermaid, la cual pudo recuperarse al dedicarse a atender a sus socios de compras con un servicio excepcional.[6]

El proceso de compra en los negocios

Al igual que los consumidores, las empresas siguen un proceso de compra. Sin embargo, dada la complejidad, el riesgo y el gasto de muchas compras de negocios, los compradores de negocios tienden a seguir estas etapas en una secuencia. Algunas situaciones pueden ser bastante rutinarias, como la compra y entrega diaria o semanal de materia prima o de consumibles de oficina como papel y cartuchos de tinta. Sin embargo, los compradores de negocios con frecuencia hacen adquisiciones rutinarias con proveedores precalificados o con una sola fuente. En consecuencia, prácticamente todas las compras de negocios han pasado por las etapas siguientes del proceso de compra en un momento u otro.

1. **Reconocimiento del problema** El reconocimiento de las necesidades puede derivarse de una variedad de fuentes internas y externas, como empleados, miembros del centro de compras o vendedores externos. Los compradores de negocios con frecuencia reconocen las necesidades debido a circunstancias especiales, como cuando el equipo o la maquinaria se descomponen o fallan.
2. **Desarrollo de las especificaciones del producto** Las especificaciones detalladas del producto con frecuencia definen las compras de negocios. Esto ocurre porque las nuevas compras deben integrarse con las tecnologías y los procesos actuales. El desarrollo de las especificaciones del producto generalmente las realiza el centro de compras.
3. **Identificación y calificación del proveedor** Los compradores de negocios deben asegurarse de que los proveedores potenciales puedan entregar las especificaciones requeridas del producto dentro de un marco temporal específico y en las cantidades necesarias. Por tanto, realizarán un análisis profundo de los proveedores potenciales para asegurar que puedan satisfacer las necesidades de su empresa. Luego los compradores califican y aprueban a aquellos que cumplen con sus criterios para ofrecer bienes y servicios convenientes.

4. **Solicitud de propuestas u ofertas** Según la compra en cuestión, la empresa compradora puede solicitar que los proveedores calificados envíen propuestas u ofertas. Éstas detallarán la forma en que el proveedor satisfará las necesidades de la empresa compradora y el criterio de compra establecido durante la segunda etapa del proceso.
5. **Selección del proveedor** La empresa compradora elegirá al proveedor o proveedores que mejor satisfagan sus necesidades. El mejor no necesariamente es el que ofrece el precio más bajo. Otros aspectos como la reputación, la oportunidad de entrega, las garantías o relaciones personales con los miembros del centro de compras suelen ser más importantes.
6. **Procesamiento de pedidos** Con frecuencia un proceso detrás del escenario, el procesamiento de pedidos, tiene que ver con los detalles de procesar la orden, negociar los términos de crédito, establecer las fechas de entrega de la empresa y cualquier ayuda técnica final necesaria para completar la compra.
7. **Revisión del desempeño del proveedor** La etapa final del proceso de compra se relaciona con la revisión del desempeño del proveedor. En algunos casos el producto puede satisfacer sin falla las especificaciones necesarias, pero el desempeño del proveedor es malo. En esta etapa puede ser necesario reevaluar y modificar las especificaciones del producto y del proveedor. Al final, el resultado de estas evaluaciones afectará las decisiones futuras de compra.

Al igual que en los mercados de consumo, existen varios factores que influyen en el proceso de compra de negocios. Las condiciones del entorno pueden tener un importante impacto en el comportamiento del comprador al incrementar la incertidumbre, la complejidad y el riesgo asociado con una compra. En situaciones de rápido cambio, los compradores de negocios pueden alterar sus planes de compra, posponer o incluso cancelarlos hasta que la situación se tranquilice. Las condiciones del entorno no sólo afectan la compra de productos, también alteran las decisiones relacionadas con el reclutamiento y la contratación de los empleados.

Los factores organizacionales también influyen en las decisiones de compra de negocios. Éstos incluyen las condiciones en el entorno interno de la empresa (los recursos, las estrategias, las políticas y los objetivos), así como el estado de las relaciones con los socios de negocios o de la cadena de suministro. Un cambio en los recursos de la empresa puede alterar las decisiones de compra, dando lugar a un retraso temporal hasta poder arreglar términos de crédito favorables. De igual manera, si un proveedor de pronto no puede proporcionar las cantidades necesarias de productos o cumplir con un programa necesario de entrega, la empresa compradora se verá forzada a identificar y calificar a nuevos proveedores. Los cambios internos en las tecnologías de información también afectan el proceso de compra, como cuando los técnicos integran los sistemas electrónicos de compra con los sistemas heredados de la empresa y sus proveedores. Por último, las relaciones interpersonales y los factores individuales también juegan un papel importante. Un ejemplo común ocurre cuando los miembros del centro de compras están en desacuerdo con las decisiones de compra. Las luchas de poder no son poco comunes en las compras de negocios y pueden detener el proceso completo si no se manejan en forma adecuada. Los factores individuales, como las preferencias personales o los prejuicios de un gerente, también afectan las decisiones de compra de negocios. La importancia de los factores interpersonales e individuales depende de la situación específica de compra y su valor para las metas y objetivos de la empresa. Las adquisiciones principales crean el mayor conflicto entre los miembros del centro de compras.

Segmentación de mercados

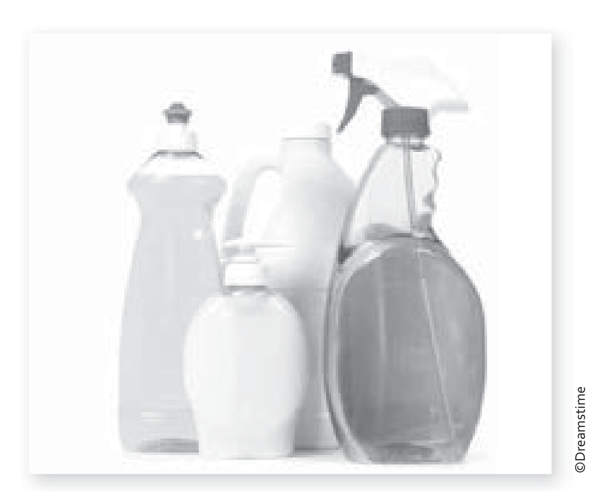
Entender los procesos que llevan a cabo los consumidores y las empresas en la toma de decisiones de compra es fundamental para el desarrollo a largo plazo de relaciones mutuamente benéficas con los clientes. También es un primer paso necesario para descubrir similitudes entre los grupos de compradores potenciales que se pueden utilizar en la segmentación de mercados y en las decisiones de identificación de mercados meta. Desde una perspectiva estratégica, la *segmentación de mercados* se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. Para ser eficaz, la segmentación debe crear grupos donde sus miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí. Como se señaló en *Más allá de las páginas 6.2*, la creciente diversidad de la población estadounidense crea varias oportunidades y desafíos cuando se trata de segmentar los mercados.

En realidad, la decisión fundamental radica en segmentar o no. Cuando una empresa toma la decisión de buscar el mercado completo, debe hacerlo con base en las necesidades universales que todos los clientes poseen. Sin embargo, la mayoría de las empresas opta por identificar uno o más segmentos del mercado total porque encuentra que puede tener más éxito cuando personaliza los productos para ajustarlos a necesidades o requerimientos únicos. En la economía de hoy, la segmentación con frecuencia es obligada por los clientes debido a su búsqueda de productos únicos y a sus usos cambiantes de los medios de comunicación. El resultado final es que los segmentos de los clientes se han vuelto más fragmentados y difíciles de alcanzar. Muchas empresas en la actualidad llevan la segmentación al extremo de identificar pequeños nichos de mercado o incluso los segmentos de mercado más pequeños: los individuos.

Enfoques tradicionales de la segmentación de mercados

Muchos enfoques de segmentación son tradicionales en el sentido de que las empresas los han usado con éxito durante décadas. No es nuestra intención describirlos como viejos o pasados de moda, en especial al compararlos con las estrategias de segmentación individualizadas que se analizan más adelante. De hecho, muchas de las empresas más exitosas de la actualidad usan estos enfoques probados y ciertos. Algunas organizaciones en realidad usan más de un tipo de segmentación, según la marca, el producto o el mercado en cuestión.

Marketing masivo Parece extraño llamar marketing masivo a un enfoque de segmentación, ya que no tiene relación con ningún tipo de segmentación. Las empresas dirigen las campañas de marketing masivo al mercado total (completo) de un producto en particular. Adoptan un enfoque no diferenciado que asume que todos los clientes en el mercado tienen necesidades y deseos similares que pueden ser razonablemente satisfechos con un solo programa de marketing. Este programa consiste en un solo producto o marca (o en el caso de los minoristas, un conjunto homogéneo de productos), un precio, un programa de promoción y un sistema de distribución. Por ejemplo, Duracell ofrece un conjunto de diferentes tamaños de baterías (D, C, AA, AAA, 9-volt) pero todas son desechables y comercializadas a los consumidores para su uso en juguetes y pequeños dispositivos electrónicos. De igual forma, WD-40 Company ofrece una variedad de marcas (incluidas WD-40, 3-IN-ONE Oil, Lava Soap, 2000 Flushes, Carpet Fresh y X14 Cleaner) que se usan en las tareas del hogar.


©Dreamstime

Las empresas de artículos para el hogar usan el marketing masivo ofreciendo una variedad de productos orientada al común de las tareas domésticas.

El marketing masivo funciona mejor cuando las necesidades de un mercado completo son relativamente homogéneas. Algunos buenos ejemplos incluyen commodities (bienes no diferenciados o genéricos) como el petróleo y los productos agrícolas. En la realidad muy pocos productos o mercados son ideales para el marketing masivo, de no ser porque las empresas, queriendo llegar a los clientes nuevos, de vez en cuando modifican sus líneas de productos. Durante la mayor parte de su existencia, Vaseline fabricó y ofreció un solo producto. Para llegar a los clientes nuevos, modificó esta estrategia lanzando su línea de productos Intensive Care y ampliando la percepción de los clientes sobre los usos de Vaseline para diversas necesidades en el hogar, incluida la cochera o el taller. Más aún, piense en los muchos productos que contienen Arm & Hammer Baking Soda, un producto que en algún tiempo se vendía sólo como ingrediente para hornear.

Aunque el marketing masivo es conveniente en términos de eficiencia de producción y costos de marketing más bajos, es inherentemente riesgoso. Al ofrecer un producto estándar para todos los clientes, la organización se vuelve vulnerable a los competidores que proveen artículos especializados que concuerdan mejor con las necesidades de los clientes. En industrias donde las barreras a la entrada son bajas, el marketing masivo corre el riesgo de ser visto como demasiado genérico. Esta situación es muy tentadora para los competidores que usan enfoques más dirigidos. El marketing masivo también es muy riesgoso en los mercados globales, donde incluso las marcas globales como Coca-Cola deben ser adaptadas para ajustarse a los gustos y costumbres locales.

Marketing diferenciado La mayoría de las empresas usa alguna forma de segmentación de mercados: 1) al dividir el total del mercado en grupos de clientes que tienen necesidades relativamente comunes u homogéneas, y 2) al intentar desarrollar un programa de marketing que sea atractivo para uno o más de estos grupos. Este enfoque puede requerirse cuando las necesidades de los clientes son similares dentro de un grupo pero difieren entre los grupos. Por medio de una investigación bien diseñada y cuidadosamente realizada, las empresas pueden identificar las necesidades particulares de cada segmento de mercado para crear programas de marketing que concuerden mejor con esas expectativas. Dentro del enfoque diferenciado hay dos opciones: el enfoque se segmentos múltiples y el enfoque de concentración del mercado.

Las empresas que usan el *enfoque de segmentos múltiples* buscan atraer a los compradores en más de un segmento de mercado al ofrecer una variedad de productos que apela a diferentes necesidades. Las que eligen esta opción pueden incrementar su participación de mercado al responder a las necesidades heterogéneas de diferentes segmentos. Si éstos tienen suficiente potencial de compra y el producto es exitoso, los incrementos de ventas resultantes pueden más que contrarrestar los costos crecientes de ofrecer numerosos productos y programas de marketing. El enfoque de segmentos múltiples es la estrategia de segmentación más ampliamente utilizada en las empresas de tamaño mediano y grande. Es extremadamente común en los productos empacados y en los abarrotes. Por ejemplo, Maxwell House comenzó por comercializar un tipo de café y una marca. Hoy esta división de Kraft Foods ofrece 22 variedades de marcas bajo las etiquetas Maxwell House, Sanka y Yuban, además de proporcionar marcas de etiqueta privada para los minoristas. Una visita al

Más allá de las páginas 6.2

EL MARKETING MULTICULTURAL SE VUELVE COMÚN[7]

Aunque hay diferencias evidentes entre los miembros de la población estadounidense, muchas personas están sorprendidas de averiguar que Estados Unidos es más diverso de lo que se habían percatado. Sin embargo, no debemos sorprendernos. Después de todo, fue fundado como un crisol de culturas. Ese conjunto de diferencias culturales crea muchos desafíos y oportunidades para encontrar y atender los mercados meta. Considere las siguientes estadísticas:

- Aproximadamente un tercio de la población estadounidense pertenece a una minoría. Si estos consumidores formaran un país separado, sería el decimosegundo más grande en el mundo.

  El 10% de los condados en Estados Unidos tiene una base de residentes de minorías mayor de 50% .

- Las poblaciones minoritarias tienen una clase media grande con un fuerte poder de compra. Por ejemplo, el de los latinos es actualmente superior a los 860 000 millones de dólares y se espera que crezca a 1.2 billones en cinco años. Para los afroestadounidenses se espera que el número crezca de 845 000 millones a 1.1 billones de dólares. Entre los asiático-estadounidenses el poder de compra actual de 459 000 millones de dólares crecerá a $670 000 millones en cinco años.

- Las características que definen los mercados de las minorías no se basan en el color de la piel o el idioma. En su lugar, los valores centrales como la familia, la fe, el nacionalismo, el respeto por los ancianos y los líderes de la comunidad, y las instituciones culturales son las características dominantes que singularizan a estas poblaciones.

- Las poblaciones minoritarias han dejado de intentar "encajar" en las costumbres tradicionales de Estados Unidos. En contrapartida, estos grupos trabajan en forma ardua para preservar sus valores y costumbres étnicos.

- Distintas poblaciones minoritarias tienen poco en común entre sí, excepto por sus conexiones emocionales con sus propias tradiciones étnicas.

Dados estos escuetos hechos, se vuelve claro que será difícil para las empresas llegar a un público masivo de consumidores estadounidenses por medio de un enfoque de marketing de una talla para todos. Así, ¿cómo una empresa puede llegar a los distintos segmentos de la sociedad para lograr una máxima eficacia y eficiencia de marketing? La verdad es que la mayoría de las empresas no se toma la molestia. Aun así, enfocar a los grupos minoritarios específicos se ha vuelto más difícil. Las tácticas de ayer (simple traducción de idiomas, contratación de empleados diversos o el uso de fotografías de minorías étnicas en las imágenes promocionales) no funcionarán más.

Un enfoque es la comunicación digital. A pesar de nuestras diferencias, los mercadólogos han aprendido que prácticamente todas las culturas tienen una afinidad por los dispositivos y responden bien a la comunicación digital. Por ejemplo, cuando Microsoft averiguó que los consumidores latinos estaban muy interesados en implementar el control parental de Internet en las computadoras de su casa, la empresa respondió cambiando su publicidad de Windows 7 en línea para identificar a estos clientes. Otro enfoque es promover la individualidad étnica. Cuando Toyota quiso impulsar a la comunidad de cine de asiático-estadounidenses, creó un sitio web independiente (llamado The Director's Chair) que ofrecía entrevistas con actores y directores de esta comunidad étnica, y anuncios de Toyota. Otras empresas recurren a agencias de publicidad especializadas en busca de ayuda. Un ejemplo es Translation Advertising, una empresa de Nueva York propiedad conjunta del rapero Jay-Z. En lugar de usar un estudio tradicional o una investigación de focus group, Translation ayuda a las empresas a conectarse con las minorías en un nivel emocional mediante la investigación de inmersión, un enfoque basado en vivir y trabajar dentro de la cultura étnica.

pasillo de cereales de cualquier supermercado local muestra ejemplos adicionales. Empresas como Kellogg's y Nabisco ofrecen cientos de marcas de cereales para el desayuno enfocadas a segmentos específicos, incluidos niños (por ejemplo Fruity Pebbles y Apple Jacks), adultos conscientes de la

salud (por ejemplo, Shredded Wheat y Total), padres que buscan alimentos más sanos para sus hijos (como Life y Kix), y demás.

Las empresas que utilizan el enfoque de *concentración de mercado* se centran en un solo segmento, y con frecuencia encuentran que lo más eficiente es buscar una participación máxima en él. Por ejemplo Armor All comercializa una línea muy conocida de limpiadores automotrices, protectores y ceras dirigidas principalmente a los hombres jóvenes en edad de conducir. La principal ventaja de la concentración de mercado es la especialización, ya que permite a la empresa dirigir todos sus esfuerzos a entender y atender un solo segmento. La especialización también es la principal desventaja de este enfoque. Al "poner todos los huevos en una canasta" la empresa puede ser vulnerable a los cambios en su segmento de mercado, como las recesiones económicas y los cambios demográficos. Aun así, el enfoque de la concentración de mercado puede ser altamente exitoso. En las artes, donde esta concentración es casi universal, los grupos musicales perfeccionan sus talentos y planean sus actuaciones para satisfacer los gustos de un segmento de mercado dividido por géneros musicales, como country, rock o jazz.

Marketing de nicho Algunas empresas reducen aún más el enfoque de concentración de mercado y centran sus esfuerzos de marketing en un segmento o nicho pequeño y bien definido que tiene un conjunto de necesidades único y específico. Los clientes en los mercados de nicho por lo general pagarán precios más altos por los productos que se ajusten a sus necesidades especializadas. Un caso exitoso se encuentra en la industria de los gimnasios. Por ejemplo, Curves (un club deportivo para mujeres) ahora tiene 10 000 ubicaciones alrededor del mundo. Otros gimnasios de nicho para niños y el grupo de edad de 55 y mayores están surgiendo por todo Estados Unidos. Su meta es crear experiencias de ejercicio altamente personalizadas para los nichos de mercado que no concuerdan con el perfil de un miembro típico del club deportivo.[8] Como lo ha averiguado la industria de gimnasios, la clave para un marketing de nicho exitoso es entender y satisfacer las necesidades de los clientes meta en una forma tan completa que a pesar del tamaño pequeño del nicho la porción sustancial de la empresa haga que el segmento sea altamente rentable. Un nicho de mercado atractivo es aquel que aun teniendo potencial de crecimiento y utilidad, no lo es tanto para atraer a los competidores. La empresa también debe poseer una especialización o proporcionar una oferta única que los clientes encuentren altamente deseable.

Enfoques de segmentación individualizados

Debido a los avances en la comunicación y en la tecnología de Internet, han surgido enfoques de segmentación individualizados. Éstos son posibles porque las organizaciones ahora tienen la capacidad de rastrear a los clientes con un alto grado de especificidad. Al combinar los datos demográficos con el comportamiento de compra pasado y actual, las organizaciones pueden ajustar sus programas de marketing en formas que les permitan empatar con precisión las necesidades, los deseos y las preferencias de los clientes. Tres tipos de enfoques de segmentación individualizados son: marketing uno a uno, personalización masiva y marketing de autorización.

Marketing uno a uno Una empresa emplea este enfoque cuando crea un producto completamente único o un programa de marketing para cada cliente en el segmento meta. Es común en los mercados de negocios donde las empresas diseñan programas únicos y/o sistemas para cada cliente. Por ejemplo, los proveedores de software empresarial (como Oracle, SAP y Business Objects) de-

sarrollan soluciones que permiten a las empresas rastrear a los clientes, los procesos de negocio y los resultados en tiempo real. Las empresas o agentes de seguros, como Sedgwick Group, de Gran Bretaña, diseñan programas de seguros y de pensión para satisfacer las necesidades específicas de una corporación. La clave del marketing uno a uno es la personalización, donde cada elemento del programa de marketing es personalizado para cumplir con los detalles específicos de una situación de clientes en particular.

Históricamente, el marketing uno a uno se ha usado con menos frecuencia en los mercados de consumo, aunque Burger King fue uno de los pioneros en este enfoque con su esfuerzo “Have It Your Way” (Hazlo a tu modo), que continúa en la actualidad. El marketing uno a uno es bastante común en los productos de lujo y personalizados, como cuando un consumidor compra un yate, un avión o una casa construida a la medida. En esos casos, al producto se le hacen modificaciones significativas para satisfacer las necesidades y preferencias únicas de los clientes. Muchas empresas de servicios (como estilistas, abogados, médicos e instituciones educativas) también personalizan sus programas de marketing para concordar con las necesidades individuales del consumidor. El marketing uno a uno ha crecido rápidamente en el comercio electrónico, donde los clientes pueden enfocarse de manera muy precisa. Por ejemplo, Amazon mantiene perfiles completos sobre los clientes que buscan y compran en su sitio. Estos perfiles le ayudan con la personalización de las páginas web en tiempo real, las sugerencias de producto y los mensajes por correo electrónico de recordatorio enviados a los clientes.

Personalización masiva Es una extensión del marketing uno a uno, y se orienta a proporcionar productos y soluciones únicos a los clientes individuales a una escala masiva. Junto con Internet, los avances en la administración de la cadena de suministro (incluido el control de inventarios en tiempo real) han permitido a las empresas personalizar productos en formas que sean eficaces en costos y prácticas. Por ejemplo, Dell construye miles de computadoras personalizadas cada día. 1-800-Flowers.com crea arreglos de flores personalizados, plantas u otros regalos y los entrega a la familia y amigos el mismo día. De igual forma, los clientes de las tiendas minoristas Build A-Bear Workshop pueden elegir, rellenar, lavar y vestir a un oso u otro animal de su elección. Los clientes incluso graban su propio saludo de voz con el animal de peluche.

La personalización en masa también ocurre en los mercados de negocios. Por medio del sistema electrónico de compras de una empresa los empleados ordenan productos que van desde suministros de oficina hasta servicios de viaje. El sistema les permite solicitar bienes y servicios mediante un catálogo personalizado (único para la organización) donde la empresa compradora ha negociado los productos y los precios. Los sistemas de compra electrónicos como éstos se han vuelto muy populares por una buena razón: permiten a las empresas ahorrar una gran cantidad de dinero, no sólo en precios, sino también en los costos de colocación de pedidos. Las empresas vendedoras se benefician también al personalizar sus catálogos para los negocios compradores en específico, lo que les permite vender más bienes y servicios a un costo reducido.

Marketing de autorización Este enfoque, aunque es similar al marketing uno a uno, es diferente en cuanto a que los clientes eligen volverse parte del segmento de mercado de una empresa. En el marketing de autorización los clientes autorizan a las empresas a identificarlos de manera específica como objetivo en sus actividades de marketing. Su herramienta más común es la lista de correo electrónico con opción de participar, donde los clientes permiten a una empresa (o a un socio tercero de ésta) enviarles mensajes periódicos por correo electrónico acerca de los bienes y servicios que tienen interés en comprar. Este escenario es común en el e-comercio de negocio a consumidor, tanto que muchos consumidores no lo notan. Cuando los clientes ordenan productos

en línea, reciben la opción de aceptar o no futuras notificaciones por correo electrónico acerca de nuevos productos. En muchos casos deben suprimir la selección de una casilla al final del formato de pedido o serán agregados a la lista de correo.

El marketing de autorización tiene una importante ventaja sobre los enfoques de segmentación individualizados. Los clientes que optan por participar ya han mostrado interés en los bienes y servicios que la empresa les ofrece. Esto le permite identificar con precisión sólo a los individuos con un interés en sus productos, con lo cual elimina el desperdicio de esfuerzo y gastos de marketing. Por ejemplo, muchas aerolíneas tienen la autorización de sus clientes para enviarles notificaciones semanales por correo electrónico de tarifas aéreas y otras promociones relacionadas con viajes. Este sistema es radicalmente opuesto a la publicidad tradicional en medios masivos, donde sólo una porción del público observador o lector tiene un interés real en el producto de la empresa.

El marketing uno a uno, la personalización masiva y el marketing de autorización se volverán aún más importantes en el futuro porque su enfoque en los clientes individuales los hace fundamentales para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones a largo plazo. La verdad simple es que los clientes mantendrán relaciones con las empresas que mejor satisfagan sus necesidades o resuelvan sus problemas. Desafortunadamente, los enfoques de segmentación individualizados pueden ser extremadamente costosos. Para hacer viables estos métodos, las empresas tienen que considerar dos temas importantes. Primero, la entrega del programa de marketing debe ser automatizada a un grado que la haga eficiente en costos. Internet hace posible esto al permitir una personalización individual en tiempo real. Segundo, el programa de marketing no debe volverse tan automatizado que la oferta carezca de personalización. En la actualidad, ésta significa mucho más que simplemente llamar a los clientes por su nombre. Usamos el término para describir la idea de dar a los clientes alternativas no sólo en términos de configuración de producto, sino también de un programa completo de marketing. Empresas como Dell y Amazon ofrecen una gran cantidad de personalización sustentada en una minería eficaz de las bases de datos de sus clientes. Éstos pueden elegir términos de pago y embarque, ubicaciones de entrega, envoltura de regalos y si desean participar en las promociones futuras por correo electrónico. De la misma manera, al monitorear los datos de los clics en tiempo real, las mejores empresas de comercio electrónico pueden ofrecer sugerencias de producto en el momento, mientras los clientes visitan sus sitios. Este tipo de información personalizada en el punto de venta no sólo incrementa las ventas, también satisface mejor las necesidades de los clientes y aumenta la posibilidad de establecer relaciones a largo plazo con ellos.

Criterios para una segmentación exitosa

Es importante recordar que no todos los enfoques de segmentación o sus fragmentos de mercado resultantes son viables en un sentido de marketing. Por ejemplo, tiene poco sentido segmentar el mercado de bebidas carbonatadas con base en el color de los ojos o la talla de zapatos, ya que estas características no tienen ninguna relación con la compra de estas bebidas. Aunque los mercados pueden segmentarse en formas ilimitadas, el enfoque de segmentación debe tener sentido en términos de al menos los siguientes cinco criterios relacionados.

- **Identificable y mensurable** Las características de los miembros del segmento deben ser fácilmente identificables. Esto permite a la empresa medir las características de identificación, incluido el tamaño del segmento y el poder de compra.
- **Sustancial** El segmento debe ser lo suficientemente grande y rentable a efecto de hacerlo valioso para la empresa. El potencial de utilidades debe ser mayor que los costos implicados en la creación de un programa de marketing específicamente para el segmento.

- **Accesible** El segmento debe ser accesible en términos de comunicación (publicidad, correo, teléfono, etc.) y distribución (canales, comercializadores, establecimientos minoristas, etcétera).
- **Sensible** El segmento debe responder a los esfuerzos de marketing de la empresa, incluidos cambios en el programa de marketing al paso del tiempo. También debe responder en forma diferente a los otros segmentos.
- **Viable y sostenible** El segmento debe enfrentar el criterio básico de intercambio, incluido estar listo, dispuesto y poder realizar negocios con la empresa. También debe ser sostenible en el tiempo para permitir a la empresa desarrollar eficazmente una estrategia de marketing a efecto de atender sus necesidades.

Es posible que un segmento de mercado cumpla con estos criterios y aun así no ser viable en un sentido de negocios. Los mercados de muchos productos ilegales, como drogas ilícitas o pornografía, pueden cumplir estos criterios con facilidad. Sin embargo, las empresas éticas y socialmente responsables no buscarían desarrollarlos. Otros mercados, como los juegos o las apuestas, pueden no ser ilegales en áreas geográficas, pero con frecuencia no son en el mejor interés de la empresa. Más comúnmente, ésta identificará los segmentos de mercado perfectamente viables, pero éstos estarán fuera del expertise o misión de la empresa. Sólo porque un segmento de mercado es viable o altamente rentable, no significa que la empresa deba desarrollarlo.

Identificación de los segmentos de mercado

La estrategia de segmentación de una empresa y su elección de uno o más segmentos de mercado depende de su capacidad para identificar las características de los compradores dentro de esos ámbitos. Esto incluye elegir las variables más importantes para identificar y definir el mercado o mercados meta. Muchas de estas variables, incluyendo las características demográficas, los estilos de vida, el uso de producto o el tamaño de la empresa derivan de la sección de análisis de situación del plan de marketing. Sin embargo, una estrategia de marketing nueva o revisada con frecuencia requiere cambios en la definición del mercado meta para corregir los problemas en la estrategia previa de marketing. Los mercados meta también cambian en respuesta a las modificaciones requeridas en los elementos específicos del programa de marketing, como reducir el precio para mejorar el valor, incrementar el precio para connotar una mayor calidad, agregar una característica nueva de producto para hacer los beneficios más significativos o vender en tiendas minoristas en lugar de a través de una distribución directa para agregar la comodidad de una disposición inmediata. En resumen, el mercado meta y el programa de marketing son interdependientes y los cambios en uno por lo general requieren cambios en el otro. En el recuadro *Más allá de las páginas 6.3* se describen los desafíos que enfrentan las empresas mientras intentan identificar como meta a los consumidores en el lucrativo mercado chino.

Segmentación de los mercados de consumo

La meta al segmentar los mercados de consumo es aislar las características individuales que distinguen uno o más segmentos del mercado total. La clave es dividirlo en grupos con necesidades

Más allá de las páginas 6.3

EL LUCRATIVO Y DESAFIANTE MERCADO CHINO[9]

Es difícil ignorar un mercado que tiene un tamaño de 1 400 millones de consumidores. China es el país más poblado del mundo y la segunda economía más grande. Y aunque el tamaño es atractivo (tiene 20% de la población mundial en comparación con sólo 4.5% de Estados Unidos), es el potencial de mercado de su creciente clase media lo que emociona a las empresas estadounidenses. Los expertos estiman que el número de hogares de clase media en China casi se triplicará para 2020 y representará más de 800 000 millones de dólares en poder de compra.

A pesar del enorme potencial, China es un mercado muy desafiante para la mayoría de las empresas. Algunas razones son evidentes: el solo tamaño del país, su lenguaje complicado con múltiples dialectos y sus ingresos personales relativamente bajos en comparación con los estándares occidentales (un ingreso típico de clase media en China es igual a 9 000 dólares estadounidenses por año). A pesar de estos y otros desafíos, el potencial de mercado es tan atractivo que muchas empresas estadounidenses se mueven de manera atrevida a este mercado. Aquí examinamos los desafíos que enfrentan Coca-Cola, Walmart y Starbucks al llegar al lucrativo consumidor chino.

Coca-Cola

El primer desafío que enfrenta es la demanda, donde los ciudadanos chinos consumen sólo 1/20 de las bebidas carbonatadas per cápita que consumen sus contrapartes estadounidenses. Una razón radica en que la mayoría de los chinos prefiere el té. Un segundo desafío es la competencia. Aunque Coca-Cola controla 24% del mercado de bebidas carbonatadas, Wahaha Future Cola de China es extremadamente popular en las áreas rurales de este país. Un tercer desafío es que el crecimiento del mercado de bebidas carbonatadas va en desaceleración debido a una creciente popularidad de bebidas más sanas, en especial los jugos. Para aprovechar esa tendencia y expandir 9.7% su participación en el mercado de jugos, Coca-Cola adquirió China Huiyuan Juice (el fabricante número uno de jugos en China) por 2 400 millones de dólares. Gracias a este movimiento, Coca-Cola controla 20% del mercado total de jugos en el país asiático.

Walmart

El mercado minorista en China es atractivo por muchas razones. En la actualidad es el séptimo mercado minorista más grande del mundo y pronto superará a Italia y Francia para moverse a la posición número cinco. Más aún, está creciendo más rápido que el mercado estadounidense. No sorprende que Walmart se haya movido en forma agresiva a China, aunque enfrenta varios desafíos, como la competencia de los minoristas europeos. El minorista francés Carrefour opera más de 136 hipermercados en China, mientras que Tesco (una cadena de supermercados del Reino Unido) maneja 58, con planes de abrir tiendas adicionales. Hasta hace poco Walmart operaba sólo 100 supercentros y tiendas Sam's Club, pero eso cambió con su adquisición de Trust-Mart, el principal minorista de China. El movimiento dio a Walmart 100 hipermercados adicionales y la masa crítica que necesitaba para asegurar la rentabilidad. La competencia de los minoristas locales, que representa 90% de las ventas al detalle en China, también es intensa. Estos comercializadores incluyen supermercados tradicionales y mercados callejeros (vendedores locales que expenden desde frutas y verduras frescas hasta animales vivos). Los consumidores chinos los favorecen debido a sus precios bajos y a la frescura de la comida. Además de la competencia, Walmart también enfrenta un problema único en la estructura de su fuerza de trabajo. Al considerar las demandas chinas y una creciente escasez de trabajadores calificados, se vio forzado a sindicalizar a sus empleados chinos en 2008.

Starbucks

Ingresó en forma silenciosa al mercado chino en 1999. En 2005, para incrementar su conciencia entre los consumidores chinos, donó un total de 5 millones de dólares a obras de caridad dentro del país. El primero fue un donativo de 1.5 millones para capacitar a 3 000 maestros y proporcionar libros y computadoras a escuelas en las provincias occidentales pobres de China. Starbucks ha hecho un fuerte compromiso con este país (el mercado en crecimiento número uno fuera de Estados Unidos) a pesar de los muchos desafíos que enfrenta. Además de las preferencias chinas por el té, Starbucks afronta una situación económica desalentadora: su café cuesta más que lo que un trabajador chino promedio gana en un día. A pesar de esta dura realidad, las más de 500 ubicaciones de Starbucks en el territorio continental de China, Hong Kong y Taiwán han sido exitosas. La empresa también ha desarrollado su primer café de fuente china, llamado South of the Clouds Blend. El éxito de la empresa ha generado una gran cantidad de imitación de los competidores locales, muchos de los cuales han pirateado el nombre y logotipo de Starbucks.

relativamente homogéneas. Como podrá recordar de nuestra discusión anterior, los consumidores compran productos porque los beneficios que proporcionan pueden satisfacer necesidades o deseos específicos. La dificultad al segmentar los mercados de consumo reside en aislar una o más características que se alineen muy de cerca con estas necesidades y deseos. Por ejemplo, las empresas de bebidas carbonatadas no necesariamente se interesan en la edad o el género de sus clientes, sino más bien en la forma en que uno y otro factor se relacionan con sus necesidades, actitudes, preferencias y estilos de vida.

En el siguiente análisis observamos más de cerca la segmentación en los mercados de consumo al examinar los diferentes factores que pueden utilizarse para dividir estos mercados en agrupaciones homogéneas. Como se ilustra con la figura 6.3, estos factores entran en una de cuatro categorías generales de segmentación: por conducta, demográfica, psicográfica y geográfica.

FIGURA 6.3

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO UTILIZADAS EN LOS MERCADOS DE CONSUMO

Categoría	Variables	Ejemplos
Segmentación por conducta	Beneficios buscados	Calidad, valor, gusto, mejoramiento de la imagen, belleza, deportividad, velocidad, emoción, entretenimiento, nutrición, comodidad
	Uso del producto	Usuarios fuertes, medianos y ligeros; no usuarios; anteriores usuarios; usuarios de primera vez
	Ocasiones o situaciones	Emergencias, celebraciones, cumpleaños, aniversarios, bodas, nacimientos, funerales, graduaciones
	Sensibilidad al precio	Sensible al precio, consciente del valor, consciente del estatus (no sensible al precio)
Segmentación demográfica	Edad	Recién nacidos, 0-5; 6-12; 13-17; 18-25; 26-34; 35-49; 50-64; más de 65
	Sexo	Hombre, mujer
	Ingresos	Menos de $15 000; $15 000-$30 000; $30 000-$50 000; $50 000-$75 000; $75 000-$100 000; más de $100 000
	Ocupación	Obreros, empleados administrativos, técnicos, profesionales, gerentes, peones, retirados, fabricantes de casas, desempleados
	Educación	Graduado de bachillerato, parte de universidad, graduado de la universidad, licenciatura
	Ciclo de vida familiar	Soltero, casado sin hijos, casado con hijos pequeños, casado con hijos adolescentes, casado con hijos grandes, divorciado, viudo
	Generación	Generación Y, generación X, *baby boomers*, tercera edad
	Grupo étnico	Caucásico, afroestadounidense, latino, asiático
	Religión	Protestante, católico, musulmán, hindú
	Nacionalidad	Estadounidense, europeo, japonés, australiano, coreano
	Clase social	Alta, media, baja, clase trabajadora, nivel de pobreza
Segmentación psicográfica	Personalidad	Extrovertido, tímido, compulsivo, individualista, materialista, de mente cívica, ansioso, controlado, aventurero.
	Estilo de vida	Entusiasta de los deportes al aire libre, mente deportiva, muy casero, adicto a la televisión, centrado en la familia, adicto al trabajo
	Motivaciones	Seguridad, estatus, relajamiento, comodidad
Segmentación geográfica	Regional	Noreste, sureste, medio oeste, Nueva Inglaterra, sur de Francia, Sudáfrica
	Tamaño de ciudad o país	Menos de 50 000; 50 000-100 000; 100 000-250 000; 250 000-500 000; 500 000-1 000 000; más de 1 000 000
	Densidad de población	Urbana, suburbana, rural

Segmentación por conducta Constituye el enfoque más poderoso porque utiliza el comportamiento real del consumidor o el uso del producto para hacer distinciones entre los segmentos de mercado. Por lo general, estas distinciones están vinculadas a las razones por las que los clientes compran y usan productos. En consecuencia, la segmentación por conducta, a diferencia de otros tipos de segmentación, está mucho más asociada con las necesidades del consumidor. Una de sus aplicaciones comunes consiste en agrupar a los consumidores con base en su grado de uso del producto: usuarios fuertes, medios y ligeros. Los fuertes son los clientes esenciales de una empresa y siempre deben ser bien atendidos. Los mercadólogos con frecuencia recurren a estrategias para incrementar el uso de producto entre los usuarios ligeros, así como entre los usuarios potenciales. Uno de los mejores aprovechamientos de la segmentación por conducta es crear divisiones de mercado basadas en beneficios específicos al consumidor. En la figura 6.4 se ilustra cómo podría aplicarse la segmentación por beneficios en el mercado de botanas. Una vez que se han identificado segmentos de beneficios diferentes, los mercadólogos pueden realizar investigación para desarrollar perfiles de los consumidores en cada uno.

La segmentación por conducta es una herramienta poderosa, pero en la práctica es muy difícil de ejecutar. Realizar investigación para identificar segmentos conductuales es muy costoso y requiere mucho tiempo. Además, las características personales asociadas con éstos no siempre son claras. Por ejemplo, aunque algunos consumidores compran un automóvil nuevo únicamente para transportarse, la mayoría compra marcas y modelos específicos por otras razones. Algunos quieren automóviles deportivos, divertidos de manejar y que resalten su imagen. El problema reside en

FIGURA 6.4

SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS DEL MERCADO DE BOTANAS

	Consumidores de botanas nutricionales	Observadores del peso	Consumidores de botanas de culpa	Consumidores de botanas de fiestas	Consumidores de botanas indiscriminadas	Consumidores de botanas económicas
Beneficios buscados	Nutritivo, ingredientes naturales	Bajos en calorías, energía rápida	Bajas calorías, buen sabor	Pueden servirse a invitados; van bien con las bebidas	Buen sabor, satisfacen los ataques de hambre	Precio bajo, mejor valor
Tipos de botanas	Frutas, verduras, quesos	Yogur, vegetales	Yogur, galletas dulces o saladas, dulces	Papas fritas, nueces, galletas saladas, pretzels	Dulces, helados, galletas, papas fritas, pretzels, rosetas de maíz	Ningún producto en específico
Nivel de consumo de botanas	Ligero	Ligero	Fuerte	Promedio	Fuerte	Promedio
Porcentaje de consumidores de botanas	23%	15%	10%	16%	16%	19%
Características demográficas	Mejor educados, con hijos pequeños	Más jóvenes, solteros	Menos educados, ingresos más bajos	Edad madura, suburbano	Adolescentes	Mejor educado, familias más grandes
Características psicográficas	Seguros, controlados	Aficionados a actividades al aire libre, influyentes, audaces	Ansiosos, aislados	Sociable, extrovertido	Hedonistas, con poco tiempo	Seguro, sensible a los precios

Fuente. Adaptado de Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel, *Marketing,* 7a. ed., Mason, OH, South Western, 2004, p. 224.

identificar las características de estos consumidores. ¿Son más viejos o más jóvenes, hombres o mujeres, solteros o casados? ¿Viven en áreas urbanas o suburbanas? En ciertos casos las características son fáciles de identificar. Las familias compran las minivans porque quieren más espacio para sus hijos y para llevar cosas. Los consumidores más viejos tienden a optar por modelos más cómodos y lujosos. La clave para una segmentación exitosa por conducta es entender con claridad las necesidades básicas y los beneficios que buscan los diferentes grupos de consumidores. Luego esta información se combina con la segmentación demográfica, psicográfica y geográfica para crear perfiles completos de los consumidores.

Segmentación demográfica Divide los mercados por características demográficas, como género (desodorante Secret para mujeres), edad (ropa para adolescentes y adultos jóvenes Abercrombie & Fitch), ingreso (automóviles Lexus para consumidores adinerados) y educación (programas de maestrías en administración en línea para profesionales ocupados). La segmentación demográfica tiende a ser la base más ampliamente utilizada para dividir los mercados de consumo porque esta información está ampliamente disponible y es relativamente fácil de medir. De hecho, gran parte se obtiene con facilidad durante el análisis de situación por medio de las fuentes secundarias.

Algunas características demográficas con frecuencia tienen relación con diferencias reales en las necesidades que se pueden considerar para segmentar mercados. En estos casos, el vínculo entre las necesidades demográficas y los beneficios deseados del producto hacen más fácil la segmentación. Por ejemplo, los hombres y mujeres claramente tienen diferentes necesidades en relación con la ropa y los cuidados médicos. Las familias grandes con niños tienen una mayor necesidad de seguros de vida, detergente de lavandería y alimentos. Los niños prefieren más comida y bebida de sabor dulce que los adultos. Desafortunadamente la segmentación demográfica se vuelve menos útil cuando la empresa tiene un fuerte interés por entender las motivaciones o valores que impulsan el comportamiento de compra.

Con frecuencia las motivaciones y valores que impulsan las compras reales no necesariamente tienen relación con la edad y el sexo de las personas. Por ejemplo, ¿cómo describiría las características demográficas de un consumidor sensible a los precios y consciente del valor? Antes de responder, piense que los clientes de una empresa como Walmart provienen de todos los estratos sociales. De igual forma, ¿cómo describiría la demografía de un consumidor audaz, orientado a las actividades al aire libre? Cuando Honda introdujo por primera vez su vehículo utilitario Element, identificó como meta a los consumidores audaces en edad de bachillerato y universidad. Para su sorpresa, descubrió con rapidez que Element era igual de popular entre las personas de 30 y 40 años que lo usaban para transportar niños y abarrotes. El problema para comprender las motivaciones y valores de los consumidores radica en que estas variables dependen más de lo que *piensan* y *sienten* que de quiénes son. Profundizar en los pensamientos y sentimientos de los consumidores es tema de la segmentación psicográfica.

Segmentación psicográfica Trata con temas del pensamiento como motivaciones, actitudes, opiniones, valores, estilos de vida, intereses y personalidad. Estos temas son más difíciles de medir y con frecuencia requieren investigación de mercados primaria para determinar en forma apropiada la constitución y el tamaño de diversos segmentos de mercado. Una vez que la empresa identifica uno o más segmentos psicográficos, pueden combinarse con la segmentación demográfica, geográfica o conductual para crear perfiles de consumidores completamente desarrollados.

Una de las herramientas más exitosas y bien conocidas de la segmentación psicográfica es VALS, desarrollada por SRI Consulting.[10] VALS, que significa "valores y estilos de vida", divide a los consumidores adultos de Estados Unidos en uno de ocho perfiles basados en su nivel de recursos y una de tres motivaciones de consumo primario: ideales (conocimiento y principios), logro (demostrar el éxito a los demás) o autoexpresión (actividad social o física, variedad y toma de riesgos). En la figura 6.5 se describen los ocho perfiles. Muchas empresas usan VALS en una diversidad de actividades de marketing, incluido el desarrollo de nuevos productos o su posicionamiento, el desarrollo de marca, la estrategia de promoción y la colocación de medios. SRI también ha desarrollado una versión geográfica llamada GeoVALS, que vincula cada perfil de consumidor con información geográfica como códigos postales. Esta herramienta es muy útil en las campañas de marketing directo y en la selección de sitios minoristas.

La segmentación psicográfica es útil porque trasciende las características puramente descriptivas para ayudar a explicar las motivaciones personales, las actitudes, las emociones y los estilos de vida directamente conectados con el comportamiento de compra. Por ejemplo, las empresas Michelin y State Farm apelan a los consumidores motivados por temas como la seguridad y la protección cuando compran llantas o seguros. Otras empresas, como Subaru, Kia y Hyundai, se orientan a personas cuyos valores y opiniones acerca de la transportación se enfocan más en la economía que en el estatus. Los programas de licenciatura en línea apelan a los consumidores cuyos estilos de vida activos no les permiten asistir a clases en el sentido tradicional.

Segmentación geográfica Las características geográficas con frecuencia son una parte importante en el desarrollo de segmentos de mercado. Por ejemplo, las empresas encuentran a menudo que sus clientes están geográficamente concentrados. Incluso productos omnipresentes como Coca-Cola se venden mejor en el sur de Estados Unidos que en otras partes del país. Las preferencias del consumidor por ciertas compras con base en la geografía son una consideración primaria en el desarrollo de las áreas comerciales para minoristas, como tiendas de abarrotes, estaciones de gasolina y tintorerías. Por ejemplo, la segmentación geodemográfica, o geoagrupamiento, es un enfoque que observa los perfiles de barrio basados en variables de segmentación demográficas, geográficas y de estilo de vida. Una de las herramientas de geoagrupamiento más conocidas es el sistema de segmentación PRIZM NE de Claritas, que clasifica cada barrio de Estados Unidos en una de 66 categorías de grupos demográficos y conductuales diferentes. El grupo "Kids and Cul-de-Sacs" aglutina a familias de alto nivel, suburbanas, que viven en subdivisiones recientemente construidas. Los adultos en este conjunto por lo general tienen entre 25 y 44 años y son profesionales muy educados que trabajan en empleos administrativos que les pagan ingresos de clase media alta. Son los principales objetivos para productos centrados en los niños, servicios personales y viajes. PRIZM es útil para los mercadólogos porque les permite enfocar sus programas de marketing sólo en las áreas donde sus productos tienen más probabilidad de ser aceptados. Esto no sólo hace que las actividades de marketing sean más exitosas, también reduce en gran medida sus gastos.[11]

Segmentación de los mercados de negocios

Uno de los métodos más básicos de segmentar los mercados de negocios tiene que ver con los cuatro tipos de mercados analizados antes en el capítulo: los mercados comerciales, de reventa, gubernamentales e institucionales. Los mercadólogos pueden enfocarse en uno o más de ellos, ya que cada uno tiene diferentes requerimientos. Sin embargo, incluso dentro de un tipo de mercado descubrirán que las empresas compradoras tienen características y variables únicas. En estos casos,

FIGURA 6.5

PERFILES DE CONSUMIDORES VALS

Innovadores

Estos consumidores tienen abundantes recursos y una alta autoestima. Son exitosos y sofisticados, y tienen un gusto por bienes y servicios de alto nivel, innovadores y especializados. Los innovadores se interesan por la imagen como una expresión del yo, pero no como una expresión del estatus o el poder.

Productos de ejemplo. Vinos finos, muebles para el hogar de alto nivel, servicios de mantenimiento de jardín, tecnología reciente, automóviles de lujo

Pensadores

Son consumidores bien educados que valoran el orden, el conocimiento y la responsabilidad. Les gusta estar bien informados acerca de los productos que compran ya que están bien enterados acerca de sucesos mundiales y nacionales. Aunque los pensadores tienen recursos que les dan muchas alternativas u opciones, tienden a ser consumidores conservadores que buscan por practicidad, durabilidad, funcionalidad y valor.

Productos de ejemplo. Noticias y servicios de información, vehículos de bajas emisiones, casas austeras y muebles para el hogar

Triunfadores

El estilo de vida de los triunfadores está enfocado y estructurado en torno a la familia, un lugar de meditación y carrera. Son convencionales, conservadores y respetan la autoridad y el estado de las cosas. Estos individuos son consumidores muy activos que desean bienes y servicios consolidados y prestigiosos que demuestren su éxito. Los triunfadores llevan vida activa; por tanto, valoran los productos que pueden ahorrarles tiempo y esfuerzo.

Productos de ejemplo. Vehículos SUV, vacaciones familiares, artículos que promueven el mejoramiento profesional, compras en línea, piscinas

Experimentadores

Son consumidores jóvenes, entusiastas e impulsivos que están motivados por la autoexpresión. Enfatizan la variedad, la emoción, lo insólito y lo riesgoso. Los experimentadores disfrutan de verse bien y comprar productos "cool".

Productos de ejemplo. Moda, entretenimiento, deportes/ejercicio, recreación en exteriores y actividades sociales

Creyentes

Son conservadores, convencionales y sostienen creencias basadas en valores tradicionales relacionados con la familia, la religión, la comunidad y el patriotismo. Estos consumidores son predecibles en cuanto a que siguen rutinas establecidas centradas en la familia, la comunidad o la participación organizacional. Los creyentes prefieren marcas estadounidenses familiares y bien conocidas, y tienden a ser clientes leales.

Productos de ejemplo. Participación en organizaciones sociales, religiosas o fraternales; productos fabricados en Estados Unidos; organizaciones caritativas

Luchadores

Están motivados por el logro, pero carecen de los recursos para cumplir todos sus deseos. Como grupo, son modernos, aman la diversión y se interesan por las opiniones y la aprobación de los demás. Estos consumidores ven las compras como una actividad social y una oportunidad de demostrar su poder de compra hasta los límites impuestos por sus situaciones financieras. La mayoría de los luchadores se perciben a sí mismos como personas que tienen trabajo en lugar de carrera.

Productos de ejemplo. Artículos modernos y de impulso, tarjetas de crédito, copias de productos de diseñador, compras como entretenimiento

(*Continúa*)

Fabricantes

Al igual que los experimentadores, están motivados por la autoexpresión. Sin embargo, estos consumidores experimentan el mundo al participar en muchas actividades de hágalo-usted-mismo, como reparar sus automóviles, construir casas o cultivar y enlatar sus vegetales. Los fabricantes son consumidores prácticos que valoran la autosuficiencia y tienen las habilidades para respaldarla. No se impresionan por las posesiones materiales, nuevas ideas o grandes empresas. Viven vidas tradicionales y prefieren comprar artículos básicos.

Productos de ejemplo. Autopartes, suministros de mejoramiento del hogar, de jardinería y para coser, descuentos de minoristas

Sobrevivientes

Viven una vida estrechamente enfocada y tienen pocos recursos con los cuales manejarse. Se preocupan principalmente por la seguridad, las garantías y satisfacer las necesidades más que cumplir sus deseos. Como grupo, los sobrevivientes son consumidores cuidadosos que representan un mercado medianamente pequeño para la mayoría de los productos. Son leales a las marcas favoritas, en especial si pueden comprarlas en oferta.

Productos de ejemplo. Necesidades básicas y artículos de primera necesidad; marcas viejas y consolidadas

Fuente. SRI Consulting Business Intelligence, http://www.sric-bi.com/VALS/types.shtml

se podría necesitar una mayor segmentación por medio de variables adicionales para refinar más las necesidades y características de los clientes de negocios. Por ejemplo, Canon vende una línea de impresoras de formato ancho dirigida a los usuarios de CAD y diseño arquitectónico, así como a otros segmentos, entre ellos los de artes visuales, fotografía, oficina y señalización. Cada segmento tiene diferentes usos de una impresión de formato amplio, así como distintos requerimientos en relación con los tipos y tintas que se usan en las impresoras. Además de los tipos de mercados de negocios, las empresas también pueden segmentar a los compradores de negocios en relación con lo siguiente:

- **Tipo de organización** Diferentes tipos de organizaciones pueden requerir distintos programas de marketing específicos, como modificaciones de producto y diferentes estructuras de distribución y de entrega o estrategias de venta. Por ejemplo, un fabricante de vidrio podría segmentar a los clientes en varios grupos, como fabricantes de automóviles, de muebles, de ventanas o contratistas de reparación y de mantenimiento.
- **Características organizacionales** Las necesidades de los compradores de negocios con frecuencia varían con base en su tamaño, ubicación geográfica o uso del producto. Los compradores grandes a menudo comandan los descuentos de precio y las relaciones estructurales que son apropiados para su volumen de compra. De igual manera, los compradores en diferentes partes del país, así como en distintos países, pueden tener diversos requerimientos de productos, especificaciones o arreglos de distribución. El uso del producto también es importante. Los fabricantes de computadoras suelen segmentar sus mercados con base en la forma en que se usarán los productos. Por ejemplo, las instituciones de educación básica tienen diferentes requerimientos de computadoras y software respecto de la mayoría de las universidades de investigación.

- **Beneficios buscados o procesos de compra** Las organizaciones difieren en relación con los beneficios que buscan y los procesos de compra a los que recurren para adquirir productos. Algunos compradores de negocios sólo desean al proveedor de costo más bajo, mientras que otros requieren un extenso soporte y servicio de producto. Además, algunas empresas compran por medio de procesos altamente estructurados, más probablemente a través de su centro de compras. Otras pueden recurrir a subastas en línea o incluso a procesos altamente informales.
- **Características personales y psicológicas** Las características personales de los compradores mismos con frecuencia determinan las decisiones de segmentación. Éstos variarán con base en la tolerancia al riesgo, la influencia de compras, las responsabilidades de trabajo y los estilos de decisión.
- **Intensidad de la relación** Los mercados de negocios también pueden segmentarse con base en la fuerza y la longevidad de la relación con las empresas. Muchas de éstas estructuran su organización de ventas por medio de este enfoque, con una persona o equipo dedicado a las relaciones más importantes. Otros miembros de la organización de ventas pueden participar en estrategias de desarrollo de negocios para buscar nuevos clientes.

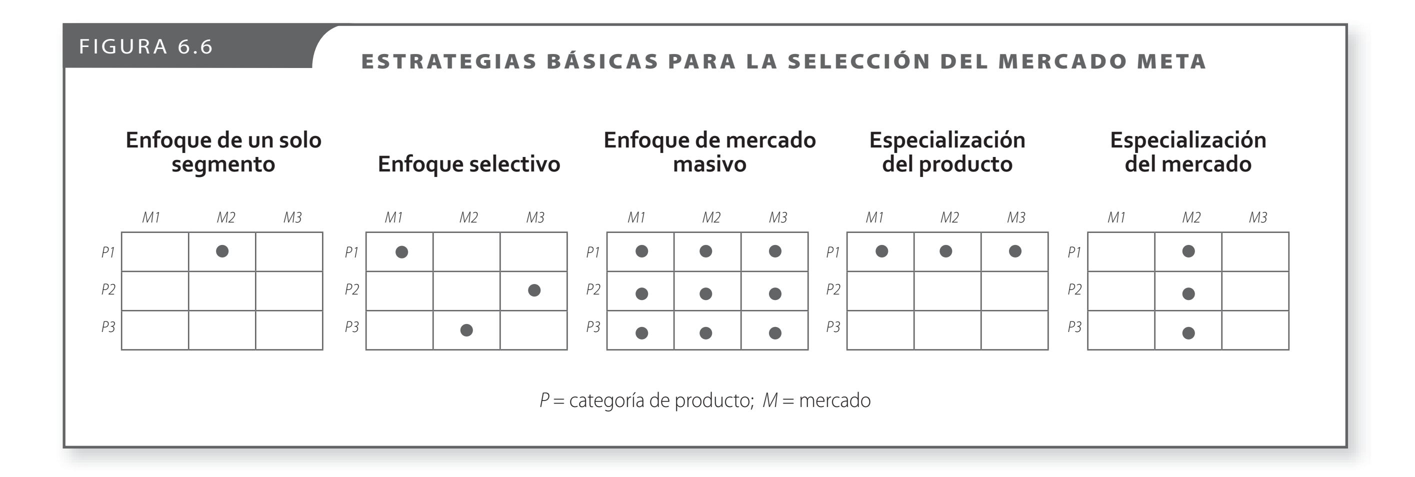
Como hemos visto, la segmentación en los mercados de negocios aborda muchos de los mismos temas que se manejan en los mercados de consumo. A pesar de algunas diferencias y consideraciones adicionales que se deben abordar, la base sigue siendo la misma. Los mercadólogos deben entender las necesidades de sus clientes potenciales y cómo éstas difieren entre los segmentos dentro del mercado total.

Estrategias de mercados meta

Una vez que la empresa ha terminado de segmentar un mercado, debe evaluar cada segmento para determinar su atractivo y si ofrece oportunidades que concuerden con sus capacidades y recursos. Recuerde que sólo porque un segmento de mercado cumple con todo el criterio de viabilidad no significa que la empresa deba seguirlo. Los segmentos atractivos pueden abandonarse por varias razones, incluida la falta de recursos, ninguna sinergia con la misión de la empresa, una competencia abrumadora, un cambio inminente en la tecnología o las preocupaciones éticas o legales sobre identificar como meta alguno en particular. Con base en su análisis de cada segmento, la situación actual y anticipada de la empresa y un análisis FODA exhaustivo, ésta podría considerar cinco estrategias básicas para identificar una selección de mercado. En la figura 6.6 se describen las siguientes estrategias.[12]

- **Enfoque de un solo segmento** Las empresas lo usan cuando sus capacidades están intrínsecamente vinculadas con las necesidades de un segmento de mercado específico. Muchos consideran a las empresas que usan esta estrategia como especialistas verdaderos en una categoría de producto en particular. Algunos buenos ejemplos incluyen a New Belgium Brewing (cerveza artesanal), Porsche y Ray-Ban. Estas y otras empresas que usan un enfoque de un solo segmento son exitosas porque entienden por completo las necesidades, las preferencias y los estilos de vida de sus clientes. También se esfuerzan en forma constante por optimizar la calidad y la satisfacción de los clientes al mejorar de manera continua sus productos para satisfacer las preferencias cambiantes de los consumidores.

FIGURA 6.6 ESTRATEGIAS BÁSICAS PARA LA SELECCIÓN DEL MERCADO META



P = categoría de producto; *M* = mercado

- **Enfoque selectivo** Las empresas que tienen múltiples capacidades en muchas categorías de productos manejan con éxito esta estrategia que tiene varias ventajas, como la diversificación del riesgo y la capacidad de la organización para elegir con cuidado sólo las oportunidades de segmento de mercado más atractivas. Procter & Gamble usa un enfoque selectivo para ofrecer a los clientes muchos productos en los mercados de cuidado familiar, cuidado del hogar y cuidado personal. Además de los desodorantes familiares, los detergentes de lavandería y los productos de cuidados para el cabello, P&G también vende productos en los mercados de cosméticos, refrigerios y bebidas, colonias y medicamentos con receta médica. Una de las claves de su éxito radica en que la empresa no intenta ser todo para todos los clientes: elige en forma cuidadosa las combinaciones de producto/mercado donde sus capacidades coinciden con las necesidades de los clientes.
- **Enfoque de mercado masivo** Sólo las empresas más grandes tienen la capacidad de ejecutar un enfoque de marketing masivo, que tiene que ver con el desarrollo de múltiples programas de marketing para atender a todos los segmentos de clientes en forma simultánea. Por ejemplo, Coca-Cola ofrece aproximadamente 400 bebidas de marca a través de muchos segmentos que satisfacen diferentes necesidades del consumidor en más de 200 países. De igual forma, Frito-Lay vende cientos de diferentes variedades de botanas en todo el mundo.
- **Especialización del producto** Las empresas participan en una especialización del producto cuando su expertise en una categoría puede impulsarse por medio de muchos segmentos de mercado distintos. Estas empresas adaptan las especificaciones del producto para concordar con las diferentes necesidades de los grupos individuales de clientes. Por ejemplo, muchos consideran a Littmann Stethoscopes, una división de 3M, como el líder mundial en tecnología de auscultación. Littmann ofrece estetoscopios electrónicos de alto desempeño para cardiólogos, otros especialmente diseñados para uso pediátrico/infantil, algunos de uso ligero para evaluación física simple y una línea para estudiantes de enfermería y medicina. También maneja una línea de estetoscopios veterinarios.[13]
- **Especialización del mercado** Las empresas participan en la especialización del mercado cuando su conocimiento íntimo y expertise en un mercado les permite ofrecer programas de marketing personalizados que no sólo entregan los productos necesarios sino que también proporcionan las soluciones precisas para los problemas de los clientes. The Follett Corporation es un excelente ejemplo. Follett se especializa en el mercado de educación al atender más de

760 escuelas, colegios y universidades en Estados Unidos y Canadá. El eslogan de la empresa "Impulsando la educación a nivel mundial" se basa en su meta de ser un proveedor líder de soluciones, servicios y productos educativos a escuelas, bibliotecas, universidades, estudiantes y aprendices continuos.[14]

Además de identificar a un subconjunto de clientes actuales dentro del mercado de productos, las empresas también pueden tomar medidas para identificar a los prospectos. Como se analiza en el capítulo 4, hay muchas razones por las que éstos no compran los productos de una empresa. Estas razones pueden incluir necesidades de cliente únicas, mejores alternativas de competencia, los altos costos del cambio, la falta de conciencia del producto o la existencia de premisas sostenidas por mucho tiempo acerca de un producto. Por ejemplo, los productos asociados con el blanqueamiento dental alguna vez se asociaban sólo con los dentistas. En consecuencia, los consumidores dudaban de usarlos debido al gasto, esfuerzo y ansiedad relacionados. Las empresas de cuidado oral pudieron romper esta tradición y llegar a los prospectos al desarrollar alternativas de alta calidad, bajo precio y sin receta que eran mucho más fáciles de comprar. Hoy estos productos comerciales de blanqueamiento dental, como Crest Whitestrips de Procter & Gamble, tienen un mercado de 300 millones de dólares en Estados Unidos.[15]

Como se ilustra con este ejemplo, la clave para identificar a los prospectos se basa en entender las razones por las que no compran y luego encontrar las formas de remover estos obstáculos. Retirar los impedimentos para comprar, ya sea que existan en el diseño de productos, la costeabilidad, la conveniencia de distribución o la conciencia del producto, es un tema estratégico importante para desarrollar un programa de marketing eficaz. Durante los siguientes cuatro capítulos dirigimos nuestra atención a los temas estratégicos importantes relacionados con la creación de este programa de marketing al examinar el producto, la fijación de precios, la cadena de distribución/suministro y las estrategias de comunicaciones integradas de marketing.

Lecciones del capítulo 6

El comportamiento del comprador en los mercados de consumo

- Con frecuencia es irracional e impredecible, ya que los consumidores suelen decir una cosa pero hacer otra.
- Puede progresar a través de cinco etapas: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y evaluación posterior a la compra.
- No siempre sigue estas etapas en secuencia e incluso puede saltarse algunas en el camino a efectuar una compra.
- Se puede caracterizar por la lealtad, ya que los consumidores simplemente suelen comprar el mismo producto que adquirieron la última vez.
- Con frecuencia tiene relación con una secuencia paralela de actividades asociadas con encontrar al vendedor más apropiado. Es decir, mientras que los consumidores consideran qué producto comprar, también consideran dónde lo podrían encontrar.
- Puede ocurrir con un solo comercializador por una categoría de producto en particular si el consumidor le es ferozmente leal.

Claves para entender las necesidades y los deseos del consumidor

- Definir las necesidades como "necesidades básicas" tiene limitaciones porque todos tienen una perspectiva diferente sobre lo que constituye una necesidad.
- Las necesidades ocurren cuando el nivel actual de satisfacción de los clientes no es igual al nivel de satisfacción deseado.
- Los deseos son el anhelo del consumidor por un producto específico que satisfará una necesidad.
- La empresa siempre debe entender qué necesidades básicas satisfacen sus productos. Esta comprensión le permite segmentar los mercados y crear programas de marketing que puedan traducir las necesidades del consumidor en deseos por sus productos específicos.
- Aunque algunos productos y mercados se pueden segmentar únicamente a partir de las necesidades, la mayoría de las categorías de producto se comercializa sobre la base de los deseos y no de la satisfacción de las necesidades.
- Los deseos no son lo mismo que la demanda, ya que ésta ocurre sólo cuando la capacidad y la disposición del consumidor a pagar respalda el deseo de un producto específico.

Etapa de búsqueda de información del proceso de compra del consumidor

- Puede ser pasiva (donde el consumidor se vuelve más atento y receptivo a la información) o activa (donde participa en una búsqueda de información más agresiva al rastrear información adicional).
- Depende de varios aspectos, incluido el grado de riesgo asociado con la compra, la cantidad de experiencia o de expertise que tiene el consumidor con la categoría de producto y el costo real de la búsqueda en términos de tiempo y dinero.
- Culmina en un conjunto evocado de alternativas de compra apropiadas.

Durante la evaluación de alternativas

- Los consumidores básicamente traducen sus necesidades en deseos de productos o marcas específicos.
- Los consumidores evalúan los productos como conjuntos de atributos que tienen capacidades variables para satisfacer sus necesidades.
- La prioridad del criterio de elección de cada consumidor puede cambiar.
- Los mercadólogos deben asegurar que su producto esté en el conjunto evocado de alternativas potenciales al recordar de manera constante a los consumidores la empresa y sus ofertas de producto.

Durante la etapa de compra del proceso de compra

- Es importante recordar que la intención de la compra y el acto real de comprar son conceptos distintos.
- Los temas clave de los mercadólogos son la disponibilidad del producto y la utilidad de posesión.

Durante la evaluación posterior a la compra

- El resultado del proceso de compra está vinculado al desarrollo de las relaciones con los clientes a largo plazo. Los mercadólogos deben seguir de cerca las respuestas de éstos para monitorear el desempeño del producto y su capacidad para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Los clientes experimentarán uno de cuatro resultados potenciales: encanto, satisfacción, insatisfacción o disonancia cognitiva.

En general, el proceso de compra del consumidor puede verse afectado por

- La complejidad del proceso de compra y de la toma de decisiones.
- Factores individuales, como edad, ciclo de vida, ocupación, estatus socioeconómico, percepciones, motivaciones, intereses, actitudes, opiniones y estilos de vida.
- Influencias sociales como la cultura, la subcultura, la clase social, la familia, los grupos de referencia y los líderes de opinión.
- Influencias situacionales, entre ellas las físicas y espaciales, sociales e interpersonales, el tiempo, la tarea de compra o uso y la disposición del consumidor.

Mercados de negocios

- Compran productos para uso en sus operaciones, como materia prima para fabricar productos terminados, comprar suministros de oficina o arrendar automóviles.
- Consiste en cuatro tipos de compradores: mercados comerciales, mercados de reventa, mercados gubernamentales y mercados institucionales.
- Poseen cuatro características únicas que por lo general no se encuentran en los mercados de consumo:
  - *El centro de compra* Compradores económicos, compradores técnicos y usuarios.
  - *Costos directos e indirectos* Los indirectos (tiempo de inactividad, costos de oportunidad, costos de recursos humanos) son tan importantes como los directos (precio monetario o costos de compra).
  - *Reciprocidad* Los compradores de negocios y los vendedores con frecuencia compran productos entre sí.
  - *Dependencia mutua* La compra de fuente única o limitada hace que las empresas compradoras y vendedoras sean mutuamente dependientes.

Proceso de compra de negocios

- Sigue una secuencia bien definida de etapas: 1) reconocimiento del problema; 2) desarrollo de las especificaciones de producto; 3) identificación y calificación del proveedor; 4) solicitud de propuestas u ofertas; 5) selección del proveedor; 6) procesamiento de pedidos, y 7) revisión del desempeño del proveedor.

- Puede verse afectado por varios factores, incluyendo las condiciones del entorno o los factores organizacionales, interpersonales e individuales.

Segmentación de mercados

- Es el proceso de dividir el mercado total de un producto o de una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos.
- Debe crear grupos donde los miembros sean similares entre sí, pero donde los grupos sean diferentes entre sí.
- Incluye una decisión fundamental de si se debe o no segmentar.
- Por lo general permite a las empresas ser más exitosas debido a que pueden personalizar los productos para satisfacer las necesidades o los requerimientos de un segmento de mercado en particular.

Enfoques tradicionales de la segmentación de mercados

- Se han usado con éxito durante décadas, no están pasados de moda y son útiles para muchas de las empresas más exitosas de la actualidad.
- En ocasiones se utilizan en combinación con enfoques más nuevos por la misma empresa, según la marca/producto o mercado en cuestión.

Marketing masivo

- No incluye ningún tipo de segmentación, ya que está dirigido al mercado total (completo) de un producto en particular.
- Es un enfoque no diferenciado que asume que todos los clientes en el mercado tienen necesidades y deseos similares que pueden ser razonablemente satisfechos con un solo programa de marketing.
- Funciona mejor cuando las necesidades de un mercado completo son relativamente homogéneas.
- Es conveniente en términos de eficiencia de producción y costos de marketing más bajos.
- Es inherentemente riesgoso porque un producto estandarizado es vulnerable a los competidores que ofrecen productos especializados que responden mejor a las necesidades de los clientes.

Marketing diferenciado

- Incluye dividir el mercado total en grupos de clientes que tienen necesidades relativamente comunes u homogéneas e intenta desarrollar un programa de marketing que apela a uno o más de estos grupos.
- Puede requerirse cuando las necesidades de los clientes son similares dentro de un solo grupo pero éstas difieren entre los grupos.
- Incluye dos opciones: el enfoque de segmentos múltiples y el enfoque de concentración de mercados.

Marketing de nicho

- Implica enfocar los esfuerzos de marketing en un segmento de mercado pequeño y bien definido, o nicho, que tiene un conjunto de necesidades único, específico.
- Requiere que las empresas entiendan y satisfagan las necesidades de los clientes meta en forma tan completa que a pesar del tamaño pequeño del nicho la porción sustancial de la empresa haga que el segmento sea altamente rentable.

Enfoques de segmentación individualizados

- Se han vuelto viables debido a los avances en tecnología, particularmente las tecnologías de la comunicación e Internet.
- Son posibles porque las organizaciones ahora tienen la capacidad de rastrear a los clientes con un alto grado de especificidad.
- Permiten a las empresas combinar los datos demográficos con el comportamiento de compra pasado y actual para poder adaptar sus programas de marketing en formas que ayuden a empatar con precisión las necesidades, los deseos y las preferencias de los clientes.
- Se volverán aún más importantes en el futuro porque su enfoque en los clientes individuales los hace fundamentales para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones a largo plazo.
- Pueden ser extremadamente costosos de entregar.
- Dependen de dos consideraciones importantes: entrega automatizada del programa de marketing y la personalización.

Marketing uno a uno

- Implica la creación de un producto completamente nuevo o un programa de marketing para cada cliente en el segmento meta.
- Es común en los mercados de negocios donde los programas únicos o los sistemas están diseñados para cada cliente.
- Crece en forma rápida en los mercados de consumo, en particular en los productos de lujo y personalizados, así como en los servicios y el comercio electrónico.

Personalización en masa

- Proporciona productos y soluciones únicos para los clientes individuales sobre una escala masiva.
- Ahora es eficaz en costos y práctica debido a los avances en la administración de la cadena de suministro, incluido el control de inventarios en tiempo real.
- Se usa con mucha frecuencia en los mercados de negocios, en especial en los sistemas electrónicos de compra.

Marketing de autorización

- Es diferente del marketing uno a uno porque los clientes eligen convertirse en un miembro del mercado meta de la empresa.
- Se ejecuta comúnmente por medio de una lista de correo electrónico con opción de participar, donde los clientes permiten a una empresa enviar periódicamente mensajes de correo electrónico acerca de los bienes y servicios que tienen interés en comprar.
- Tiene una importante ventaja en la medida en que los clientes que optan por participar ya están interesados en los bienes y servicios que ofrece la empresa.
- Permite a una empresa enfocar con precisión a los individuos, con lo cual se elimina el problema de desperdiciar el esfuerzo y el gasto de marketing.

Segmentación exitosa

- Requiere que los segmentos de mercado satisfagan cinco criterios relacionados: los segmentos deben ser identificables y mensurables, sustanciales, accesibles, sensibles y viables, y sostenibles.
- Incluye evitar en forma ética y legal segmentos sensibles que son rentables pero no viables en un sentido de negocios.
- Implica evitar segmentos potencialmente viables que no concuerden con la experiencia o la misión de la empresa.

Identificación de segmentos de mercado

- Requiere elegir las variables más importantes para identificar y definir el mercado meta, muchas de las cuales provienen de la sección del análisis de situación del plan de marketing.
- Implica el aislamiento de las características individuales que distinguen uno o más segmentos del mercado total. Estos segmentos deben tener necesidades relativamente homogéneas.
- En los mercados de consumo incluye el estudio de los factores que entran en una de las siguientes cuatro categorías generales.
  - *Segmentación por conducta* Es el enfoque más poderoso porque utiliza el comportamiento del consumidor real o el uso del producto para hacer distinciones entre los segmentos de mercado.
  - *Segmentación demográfica* Divide los mercados por medio de factores como sexo, edad, ingreso y educación.
  - *Segmentación psicográfica* Trata con los temas del pensamiento, como motivaciones, actitudes, opiniones, valores, estilos de vida, intereses y personalidad.
  - *Segmentación geográfica* Con frecuencia es más útil al combinarse con otras variables de segmentación. Uno de los mejores ejemplos es la segmentación geodemográfica o geoagrupamiento.

- En los mercados de negocios se basa con frecuencia en el tipo de mercado (comercial, revendedor, gubernamental o institucional), o en otros atributos como el tipo de organización, las características organizacionales, los beneficios buscados o los procesos de compra, las características personales o psicológicas, o la intensidad de la relación.

Estrategias del marketing meta

- Se basan en una evaluación del atractivo de cada segmento y en si cada uno ofrece oportunidades que concuerdan con las capacidades y recursos de la empresa.
- Incluyen el enfoque de un solo segmento, el enfoque selectivo, el enfoque de mercado masivo, la especialización del producto y la especialización del mercado.
- También deben considerar los temas relacionados con los prospectos, como las razones por las que no compran, y encontrar formas de remover los obstáculos para que lo hagan.

Preguntas para análisis

1. Muchas personas critican el marketing con el argumento de que las actividades de marketing manipulan a los consumidores y crean necesidades donde antes no existían. Los comercializadores de SUV, productos de tabaco, programas de dieta, equipo de ejercicio y artículos de lujo por lo general son los más criticados. Dado lo que usted sabe acerca de las diferencias entre las necesidades y deseos, ¿está de acuerdo con estas críticas? Explique su respuesta.
2. Muchos consumidores y defensores de los consumidores critican los enfoques de segmentación individualizados debido a las preocupaciones por la privacidad personal. Argumentan que la tecnología ha hecho demasiado fácil rastrear el comportamiento del comprador y la información privada. Los mercadólogos rebaten que la segmentación individualizada puede llevar a abusos de privacidad, pero que los beneficios para los consumidores y los mercadólogos superan por mucho los riesgos. ¿Dónde se ubica usted en este tema? ¿Cuáles son los beneficios y los riesgos asociados con la segmentación individualizada?
3. Como hemos visto hasta ahora, el tamaño de la población consumidora mayor de 50 años continúa su crecimiento. ¿Cuáles son algunos de los temas éticos actuales que tienen que ver con enfocar a este grupo de edad? A medida que este sector envejezca, ¿estos temas se volverán más o menos importantes? Explique su respuesta.

Ejercicios

1. Considere la última compra que usted haya realizado en estas categorías: electrónica personal, ropa y destinos vacacionales. ¿En qué medida su decisión de compra estuvo influida por la complejidad de la toma de decisiones o las influencias individuales, las sociales y las situacionales? ¿Qué aspectos específicos fueron los más determinantes al tomar la decisión? ¿Cómo podría un mercadólogo haber influido en su decisión en cada caso?

2. Uno de los avances más emocionantes en la segmentación de mercados es el uso creciente de los sistemas de información geográfica (GIS) para elaborar mapas de los mercados meta. Ingrese en http://www.gis.com e investigue acerca del uso de GIS en las empresas y otros campos. Luego escriba su código postal en "Community Profile Report" para averiguar más acerca del lugar donde vive. ¿Cuáles son las ventajas de usar GIS en la segmentación de mercados?

3. Como hemos visto a lo largo del capítulo, VALS es una de las herramientas más populares que se manejan en la segmentación de mercados. Ingrese en el sitio web de SRI Consulting (http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml) y conteste uno de los cuestionarios VALS que allí se presentan. ¿Está usted de acuerdo con los resultados de la encuesta? ¿Por qué?

CAPÍTULO 7

Estrategia de producto

Introducción

De todas las decisiones estratégicas que se tomarán en el plan de marketing, las de diseño, desarrollo, branding y posicionamiento del producto son tal vez las más importantes. En el corazón de cada organización se encuentra uno o más productos que definen lo que ésta hace y por qué existe. Como lo expresamos en el capítulo 1, el término *producto* se refiere a algo tangible o intangible que los compradores pueden adquirir mediante el intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Esta es una definición muy amplia que permite clasificar como productos muchas cosas diferentes: alimentos, entretenimiento, información, personas, lugares, ideas, etc. Un hecho estratégico importante acerca de los productos es que no se crean ni se venden como elementos individuales, sino que se desarrollan y se venden como ofertas. La oferta de producto de una organización con frecuencia se integra con muchos elementos diferentes: por lo general alguna combinación de productos tangibles, servicios, ideas, imágenes o incluso personas. Como ilustramos en *Más allá de las páginas 7.1*, los individuos que compran un piano Steinway adquieren mucho más que un instrumento musical: también obtienen una artesanía excepcional, un servicio al cliente sin paralelo, un nombre de marca altamente prestigioso y más de 156 años de innovación técnica.

Dada la constitución compleja de la mayoría de los productos, preferimos analizarlos como ofertas, o como un paquete de atributos físicos (tangibles), de servicio (intangibles) y simbólicos (perceptuales) diseñados para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Una buena estrategia de producto se enfoca en todos los elementos de la oferta de producto más que en un solo elemento. A lo largo del libro hemos observado que en la actualidad la mayoría de las empresas compite en mercados maduros que se caracterizan por los *commodities*. En estos casos, el producto central (el elemento que satisface la necesidad básica del consumidor) en general no permite diferenciar la oferta de producto de las de la competencia. En consecuencia, las organizaciones luchan por mejorar el servicio y los elementos simbólicos de sus ofertas de producto. Observe que esto significa enfocarse principalmente en sus aspectos intangibles, no en sus elementos tangibles o físicos. Esto hace que la estrategia de producto sea aún más desafiante para la empresa. También requiere que esta estrategia se integre por completo con la fijación de precios, la distribución y la promoción, ya que estos componentes del programa de marketing agregan valor a la oferta de producto.

Más allá de las páginas 7.1

STEINWAY: MÁS QUE UN PIANO[1]

Una de las mayores fortalezas que cualquier empresa puede poseer se presenta cuando disfruta de una imagen de calidad superior respaldada por la protección de patentes. Este es el caso de Steinway and Sons, fabricante de los pianos más finos del mundo. Por más de 156 años, el arte y la artesanía de Steinway la han convertido en la marca internacional más renombrada en pianos de alto nivel con "calidad de sala de conciertos". De hecho, prácticamente todos los pianistas estelares en el mundo tocan en un Steinway.

La empresa tiene 120 patentes técnicas e innovaciones que distinguen sus pianos de todos los demás. El terminado de cada pieza fabricada en la planta de Long Island City (Queens), Nueva York, toma entre 9 y 12 meses, y sus 12 000 partes, la mayoría realizadas artesanalmente, son ensambladas a mano. A pesar de su reputación, Steinway no es una empresa grande. Cada año vende aproximadamente 235 millones de dólares en pianos, un número eclipsado por otras empresas de la industria. Sin embargo, Steinway no define el éxito en términos de números sino de su reputación, dado que es la elección de piano para las salas de concierto, compositores, músicos profesionales y clientes adinerados. Aunque representa sólo 2% de las ventas de pianos en Estados Unidos, gana 35% de la utilidad de la industria. Los clientes disfrutan la calidad, belleza y reputación de un piano de esta marca y no les importa pagar un precio de 40 000 a 100 000 dólares. De hecho, muchos afirman que un Steinway es más una obra de arte que un instrumento musical. Las ventajas obtenidas con este tipo de reputación y lealtad de los clientes son difíciles de superar.

Sin embargo, la imagen y reputación estelares de Steinway representaron un problema para la empresa en un momento de su historia. Aunque dominaba el extremo superior del mercado de pianos, no competía en los mercados de rápido crecimiento y mucho más grandes de nivel de entrada y nivel medio, los cuales estaban en manos de empresas asiáticas como Yamaha y Kawai, buenas marcas por mérito propio, pero no en la misma línea de Steinway. Los concesionarios se vieron forzados a almacenar estas marcas junto con los pianos Steinway para satisfacer las necesidades de otros segmentos de clientes. El desafío para la empresa radicó en encontrar una forma de competir en estos mercados sin dañar el brand equity (capital de marca) del nombre Steinway.

La solución incluyó el lanzamiento de dos marcas nuevas: "Boston, diseñada por Steinway", para el mercado de nivel medio, y "Essex, diseñada por Steinway", para el mercado de nivel de entrada. Ambas se fabrican en Japón y se venden a través de canales exclusivos. La decisión de crear estas nuevas marcas fue muy peligrosa para la gerencia de Steinway. Los altos directivos dijeron alguna vez: "No hay tal cosa como un Steinway más barato." Con esa idea en mente, el lanzamiento de Boston y Essex representó un riesgo real para la empresa.

Steinway argumenta que la única forma de mantener su brand equity, en especial con un nombre como el suyo, es tomar un punto de vista a largo plazo y moverse lentamente. Esta es la estrategia que sigue con su desplazamiento más reciente hacia los mercados asiáticos, el territorio de sus rivales menos costosos. La empresa ha expandido tanto su distribución en Japón y China que en la actualidad realiza 31% de sus negocios fuera de Estados Unidos. También incrementa sus precios de 3 a 4% cada año, otra estrategia a largo plazo dirigida a mantener su brand equity. La empresa argumenta que no se puede fijar un precio de descuento sobre la pasión asociada con un icono mundial como Steinway.

A medida que consideremos las decisiones de producto en este capítulo, es importante recordar que las ofertas de producto por sí mismas tienen poco valor para los clientes. Mejor dicho, el valor real de una oferta proviene de su capacidad para entregar beneficios que mejoran la situación o resuelven los problemas de un cliente. Por ejemplo, éste no compra un control de plagas: compra un entorno libre de insectos. Los clientes de Lexus no compran un automóvil, sino lujo, estatus, comodidad y atractivo social. Los estudiantes que frecuentan un club nocturno local no están sedien-

tos: quieren satisfacer su necesidad de interacción social. De igual forma, las empresas no necesitan computadoras, sino almacenar, recuperar, distribuir, enlazar y analizar datos e información. Los mercadólogos que mantienen su visión fija en el desarrollo de ofertas de producto que realmente satisfagan las necesidades del mercado meta tienen mayor probabilidad éxito.

El portafolio de productos

Los productos se clasifican en dos categorías generales. Los comprados para uso y empleo personal se llaman *productos de consumo,* mientras que aquellos que se adquieren para reventa, para fabricar otros productos o para uso en las operaciones de una empresa se llaman *productos de negocios.* En la figura 7.1 se ilustran ejemplos de cada tipo de categoría. Aunque la distinción puede parecer simplista, es importante en un sentido estratégico porque el tipo de producto en cuestión puede influir en su fijación de precios, distribución o promoción. Por ejemplo, la estrategia de marketing de productos de conveniencia debe maximizar la disponibilidad y facilidad de la compra, ambas consideraciones de distribución importantes, mientras que la asociada con los productos de compra de consumo con frecuencia se enfoca más en una diferenciación a través de la imagen y los atributos simbólicos, ambos temas de branding y promoción. Las estrategias de marketing para las materias primas son especialmente desafiantes porque estos productos son commodities por definición. Aquí la conformidad con igualar las especificaciones del producto y los bajos costos de adquisición son las claves para una estrategia efectiva. Muchos productos de negocios también se caracterizan por la demanda derivada, donde la demanda del producto se deriva o depende de la demanda de otros negocios o productos de consumo. Por ejemplo, la de productos de negocios como vidrio, acero, hule, cromo, piel y alfombras depende de la demanda de automóviles.

Es muy raro que una empresa venda un solo producto. La mayoría ofrece una amplia variedad de productos para satisfacer una diversidad de necesidades. En términos generales, los artículos que vende una empresa se pueden describir en relación con las líneas y las mezclas de productos. Una *línea de productos* consiste en un grupo de productos estrechamente relacionados. Como se muestra en la figura 7.2, Procter & Gamble tiene varias marcas famosas en su línea de productos para el hogar, entre ellas Tide, Bounty, Pringles y Duracell. La mayoría de las empresas vende una variedad de líneas de productos. Las de General Motors incluyen marcas muy conocidas como Corvette, Chevrolet, Cadillac y Buick. De igual forma, FedEx ofrece varios servicios de logística y suministros en su familia de marcas como FedEx Express, FedEx Ground y FedEx Freight. Por otra parte, la *mezcla* o *portafolio de productos* de una empresa es el grupo total de productos que ésta ofrece. Por ejemplo, el portafolio de productos completo de Procter & Gamble incluye artículos de cuidado personal y de belleza; de salud y bienestar; para bebé y para la familia, y de nutrición y cuidado de mascotas, además de su línea de productos para el hogar.



©Dreamstime

Este símbolo, reconocible en todo el mundo, encarna varios importantes atributos simbólicos del producto.

FIGURA 7.1

TIPOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO Y DE NEGOCIOS

	Tipo de producto	Ejemplos
Productos de consumo	**Productos de conveniencia** Son aquellos no costosos, comprados en forma rutinaria, en cuya adquisición los consumidores emplean poco tiempo y esfuerzo.	Bebidas carbonatadas Dulces y goma de mascar Gasolina
	Productos de compras Los consumidores emplearán tiempo y esfuerzo para obtenerlos, y buscarán diferentes opciones para comparar precios, características y servicios.	Tintorería Electrodomésticos Muebles Ropa Vacaciones
	Productos de especialidad Son productos únicos de un solo tipo en cuya adquisición los consumidores emplearán considerable tiempo, esfuerzo y dinero.	*Souvenirs* deportivos Antigüedades Cirugía plástica Artículos de lujo
	Productos no buscados Son aquellos que los consumidores no están conscientes o no consideran comprar sino hasta que surge una necesidad.	Innovaciones verdaderas Servicios de reparación Medicina de emergencia Seguro
Productos de negocios	**Materias primas** Materiales naturales básicos que se vuelven parte de un producto terminado. Se compran en cantidades muy grandes con base en especificaciones o calificaciones.	Mineral de hierro Químicos Productos agrícolas Pulpa de madera
	Partes componentes Productos terminados que se vuelven parte de un producto terminado más grande. Se compran con base en las especificaciones o los estándares de la industria.	Bujías Chips de cómputo Hojas de cristal Disco duro
	Materiales de proceso Artículos terminados que se vuelven imposibles de identificar después de su inclusión en el producto terminado.	Aditivos de comida Selladores de madera Colorantes de pintura
	Productos de mantenimiento, reparación y operación Se usan en los procesos de negocio o en las operaciones, pero no se vuelven parte del producto terminado.	Suministros de oficina Servicios de conserjería Seguridad de edificio Suministros para baño
	Equipo accesorio Son productos que facilitan la producción o las operaciones, pero no se vuelven parte del artículo terminado.	Herramientas Equipo de oficina Computadoras Muebles
	Instalaciones Compras importantes, por lo general de naturaleza física, basadas en soluciones personalizadas que incluyen instalación/ construcción, capacitación, financiamiento, mantenimiento y reparación.	Software empresarial Edificios Sistemas de calefacción y aire
	Servicios de negocios Productos intangibles que respaldan las operaciones de negocios. Estas compras con frecuencia ocurren como parte de las decisiones de subcontratación.	Servicios legales Servicios contables Consultoría Servicios de investigación

Fuente. Adaptado de William M. Pride y O. C. Ferrell, *Marketing*, ed. 2010, Mason, OH, Cengage Learning, 2010, pp. 285-289.

FIGURA 7.2

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR DE PROCTER & GAMBLE

	Profundidad de la mezcla de productos (surtido)					
	Lavado de utensilios de cocina	**Limpiadores para el hogar**	**Baterías**	**Lavandería y cuidado de telas**	**Productos de papel**	**Botanas**
Amplitud de la mezcla de productos (variedad)	Dawn Joy Cascade Ivory	Swiffer Mr. Clean Mr. Clean Autodry Carwash Bounty Febreze	Duracell	Tide Cheer Bounce Gain Downy Dreft Era Febreze Ivory	Charmin Bounty Puffs	Pringles

Fuente. Tomado del sitio web de Procter & Gamble (http://www.pg.com/en_US/products/all_products/index.shtml).

Las decisiones relacionadas con las líneas y las mezclas de productos son consideraciones estratégicas importantes para la mayoría de las empresas. Una de estas decisiones es el número de líneas para ofrecer, conocido como *amplitud o variedad de la mezcla de productos.* Al ofrecer una amplia variedad de líneas de productos, la empresa puede diversificar su riesgo a través del portafolio de ofertas. También puede usar una mezcla de productos amplia para capitalizar su fortaleza y reputación. Por ejemplo, Sony disfruta esta ventaja, ya que utiliza su nombre para mantener una posición fuerte en electrónica, música y películas. La segunda decisión importante tiene que ver con la profundidad de cada línea de producto. En ocasiones llamada *surtido,* la profundidad de la línea de productos es una importante herramienta de marketing. Las empresas pueden atraer una amplia gama de clientes y segmentos de mercado al ofrecer una gran variedad de productos en una línea específica. Cada marca o producto en la clasificación se utiliza para satisfacer necesidades de clientes diferentes. Por ejemplo, Hilton, Inc. ofrece 10 marcas distintas de hospedaje (como Hilton, Hilton Garden Inn, Hampton Inn, Conrad y Embassy Suites) para atender diferentes segmentos del mercado de hostelería.

Aunque un portafolio grande de productos puede hacer la coordinación de actividades de marketing más desafiante y costosa, también crea varios de los siguientes beneficios importantes.

- **Economías de escala** Ofrecer muchas líneas de productos diferentes permite crear economías de escala en producción, compras en volumen y promoción. Numerosas empresas anuncian el uso de un tema paraguas para todos los productos en la línea. “Just Do It” de Nike y “Good to the Last Drop” de Maxwell House son algunos ejemplos. El tema simple que cubre la línea de productos completa ahorra considerablemente los gastos promocionales.
- **Uniformidad de empaques** Cuando todos los paquetes en una línea de productos tienen el mismo aspecto y sensación, los clientes pueden ubicar los productos de la empresa con mayor rapidez. También se vuelve más fácil para ésta coordinar e integrar la promoción y la distribución. Por ejemplo, las baterías Duracell tienen todas el mismo aspecto de cobre con negro y empaques color cobre.

- **Estandarización** Las líneas de productos con frecuencia manejan las mismas partes componentes. Por ejemplo, Camry y Highlander de Toyota usan muchos de los mismos componentes de chasis y de motor. Esto reduce en gran medida los costos de manufactura y de manejo de inventarios.
- **Eficiencia de ventas y distribución** Cuando una empresa cuenta con muchas líneas de productos diferentes, el personal de ventas puede ofrecer una amplia gama de alternativas a los clientes. Por la misma razón, los distribuidores aceptan mejor una línea de productos que artículos individuales.
- **Creencias de calidad equivalente** Los clientes por lo general creen y esperan que todos los productos en una línea sean aproximadamente iguales en términos de calidad y desempeño. Esta es una ventaja importante para una empresa que ofrece una línea de productos bien conocida y respetada. Por ejemplo, todo el portafolio de artículos de cuidado oral de Crest disfruta de la misma reputación de alta calidad.

El portafolio de productos de una empresa debe manejarse cuidadosamente para reflejar los cambios en las preferencias de los clientes y en la introducción de artículos competitivos. Las ofertas pueden modificarse para cambiar una o más características que mejoran la calidad o el estilo, o que reducen el precio del producto. Las empresas pueden introducir extensiones de línea de productos para competir en forma más amplia en una industria. La tendencia reciente de bebidas carbonatadas saborizadas como Vanilla Coke, Diet Pepsi Vanilla, Sprite Zero y Dr. Pepper Cherry Vanilla es un buen ejemplo al respecto. En ocasiones una firma decide que un producto o línea de productos se ha vuelto obsoleta o simplemente ya no es tan competitiva frente a otros. Cuando esto sucede, opta por contraer la línea como lo hizo GM cuando eliminó sus divisiones de Pontiac, Saturn y Hummer.

Los desafíos de los productos de servicios

Es importante recordar que los productos pueden ser servicios e ideas intangibles, al igual que bienes tangibles. Las empresas de servicios como aerolíneas, hospitales, salas de cine y estilistas, así como las organizaciones sin fines de lucro, de causas caritativas y agencias gubernamentales, todas desarrollan e implementan estrategias de marketing diseñadas para empatar su portafolio de productos intangibles con las necesidades de los mercados meta. En esta sección estudiamos algunos temas clave en el desarrollo de la estrategia de producto de servicios.

Los productos se encuentran en un rango continuo que va desde los productos tangibles-dominantes (sal, jabón) hasta los servicios intangibles-dominantes (educación, consultoría). Las empresas ubicadas más cerca del extremo intangible de este espectro enfrentan desafíos únicos para desarrollar una estrategia de marketing. Estos desafíos son el resultado directo de las características únicas de los servicios, como se muestra en la figura 7.3. Es evidente que la principal diferencia entre un producto y un servicio radica en que este último es intangible. Algunos servicios, como la consultoría de negocios y la educación, son casi siempre intangibles, mientras que otros tienen elementos más tangibles. Por ejemplo, los servicios proporcionados por UPS y FedEx incluyen aviones, camiones, cajas y facturas aéreas tangibles. Otra característica de los servicios estriba en que no pueden almacenarse para uso futuro. Esta falta de inventario significa que las empresas del ramo experimentan importantes problemas para equilibrar la oferta (capacidad) y la demanda del servicio. De igual forma, la demanda es extremadamente dependiente del tiempo y el lugar, porque los clien-

FIGURA 7.3

CARACTERÍSTICAS ÚNICAS DE LOS SERVICIOS Y LOS DESAFÍOS DE MARKETING RESULTANTES

Características del servicio	Desafíos de marketing
Intangibilidad	Es difícil para los clientes evaluar la calidad, en especial antes de la compra y el consumo. Es difícil comunicar las características del servicio y los beneficios en la promoción. Como resultado, la empresa se ve forzada a vender una promesa. Muchos servicios tienen pocas unidades de medición estandarizadas. Por tanto, sus precios son difíciles de establecer y justificar. Los clientes no pueden tomar posesión de un servicio.
Producción y consumo simultáneos	El cliente o sus posesiones deben estar presentes durante la entrega del servicio. Otros clientes pueden afectar los resultados del servicio, incluida la calidad de éste y la satisfacción del cliente. Los empleados son fundamentales porque deben interaccionar con los clientes para entregar el servicio. Convertir servicios de alto contacto en servicios de bajo contacto reduce los costos, pero puede aminorar su calidad. Con frecuencia los servicios son difíciles de distribuir.
Caducidad	Los servicios no pueden ser inventariados para uso posterior. Por tanto, la capacidad de servicio que no se usa se pierde para siempre. La demanda de servicios es muy sensible al tiempo y lugar. Como resultado, es difícil equilibrar la oferta y la demanda, en especial durante los periodos de demanda máxima. Las instalaciones de servicio y el equipo se mantienen ociosos durante los periodos de menor demanda.
Heterogeneidad	La calidad de la demanda varía entre las personas, el tiempo y el lugar, lo que hace muy difícil entregar un servicio adecuado de manera consistente. Hay oportunidades limitadas para estandarizar la entrega del servicio. Muchos servicios son personalizables por naturaleza. Sin embargo, la personalización puede incrementar en forma drástica los costos de brindarlos.
Relaciones basadas en los clientes	La supervivencia de la mayoría de los servicios depende de mantener clientes satisfechos a largo plazo. Generar negocios reiterados es crucial para el éxito de la empresa de servicios.

tes por lo general deben estar presentes para que se entregue el servicio. Considere los problemas que enfrentan los restaurantes populares cada viernes y sábado por la noche. La creciente demanda fuerza a los gerentes a programar con anticipación la cantidad correcta de ingredientes de alimentos y empleados para ajustarse al aumento de comensales. Y dado que la capacidad del restaurante es fija, el gerente y los empleados deben atender a los clientes en forma eficiente y eficaz en una atmósfera aglomerada y ruidosa. Este precario equilibrio es muy común en la mayoría de las industrias del sector servicios de la economía.

Debido a la intangibilidad del servicio, es muy difícil para los clientes evaluarlo antes de realmente comprarlo y consumirlo. Las evaluaciones de terceros y las recomendaciones de servicios no son tan dominantes como lo son en relación con los bienes tangibles. Desde luego, los clientes pueden pedir recomendaciones a los amigos y a la familia, pero en muchos casos es difícil obtener una buena evaluación de calidad. Esto los fuerza a colocar cierto grado de confianza en el proveedor de servicios, en que desempeñe su tarea de manera correcta y en el marco temporal prometido o anticipado. Una forma en que las empresas afrontan esta cuestión es proporcionando garantías de satisfacción a los clientes. Por ejemplo, Hampton Inn, una cadena de hoteles de precio medio,

ofrece a los huéspedes una noche gratis si no están 100% satisfechos con su estancia.[2] Midas, H&R, Block y FedEx brindan garantías similares.

Más aún, como la mayoría de los servicios depende de las personas (empleados, clientes) para su entrega, son susceptibles a variaciones en calidad y consistencia. Estas variaciones ocurren de una organización a otra, de un establecimiento a otro dentro de la misma organización, y de un servicio a otro e incluso entre un empleado y otro en el mismo establecimiento. La calidad en el servicio puede variar aún más entre una semana y otra, entre un día y otro o hasta entre una hora y otra. También, como la calidad es un fenómeno subjetivo, puede cambiar entre un cliente y otro, y para el mismo cliente entre una visita y la siguiente. Como resultado, la estandarización y la calidad en el servicio son muy difíciles de controlar. Sin embargo, la falta de estandarización en realidad proporciona a las empresas una ventaja: los servicios se pueden personalizar para ajustarse a las necesidades específicas de cualquier cliente. No obstante, la personalización con frecuencia es muy costosa para la empresa y sus clientes. Esto crea un dilema: ¿cómo puede la empresa proporcionar un servicio eficiente y estandarizado a un nivel de calidad aceptable mientras trata en forma simultánea a cada cliente como una persona única? Este dilema es especialmente dominante en la actualidad en la industria de cuidados médicos, donde la atención se administra para controlar de manera cuidadosa el acceso y el costo.

Otro importante desafío para los mercadólogos es vincular los servicios directamente con las necesidades de los clientes. Aunque éstos por lo general tienen pocos problemas para expresar sus requerimientos de bienes tangibles, con frecuencia enfrentan dificultades para comunicarlos o explicarlos cuando se trata de los servicios. En algunos casos la necesidad es vaga. Por ejemplo, usted puede decidir que requiere unas vacaciones relajantes, pero, ¿cómo sabe qué servicios satisfarán mejor su necesidad? ¿Qué es mejor para relajarse: un viaje a la playa, un crucero o quedarse en un hotel tipo hostal? La respuesta depende de cómo defina personalmente el concepto “relajante”. Como diferentes clientes tienen distintas definiciones, los proveedores de vacaciones enfrentan un trabajo más difícil para conectar sus ofertas de servicios con las necesidades de los clientes. En otros casos, éstos pueden no entender la necesidad de un servicio específico. Por ejemplo, los consultores de negocios, agentes de seguros, gerentes de finanzas y consultores de bodas con frecuencia tienen que educar a los clientes acerca de por qué son necesarios sus servicios. Este es un primer obstáculo a superar antes de que los proveedores puedan ofrecer sus productos como la solución que satisfará mejor cierta necesidad.

Desarrollo de nuevos productos

Uno de los temas clave en la estrategia de producto se relaciona con la introducción de nuevos productos, cuyo desarrollo y comercialización es parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades en el tiempo. El éxito de los nuevos productos depende de su concordancia con las fortalezas de la empresa y una oportunidad de mercado definida; las características del mercado y la situación competitiva también afectarán las ventas potenciales. Por ejemplo, los nuevos dispositivos GPS están siendo desarrollados por fabricantes como Garmin, TomTom y Magellan. Sin embargo, el futuro de los dispositivos GPS independientes no es claro, dado que su funcionalidad es ahora una opción en la mayoría de los automóviles nuevos y está completamente integrada en muchos teléfonos inalámbricos. En la medida en que estos equipos activados con GPS agreguen más características, los consumidores tendrán mucha menor posibilidad de comprar las

unidades independientes. Esta es la razón por las que muchas unidades de GPS ahora se sincronizan con los teléfonos o sirven como aparatos de música. Algunos fabricantes como Garmin buscan ingresar al negocio de los teléfonos inalámbricos para seguir siendo competitivos.[3]

Muchas firmas basan la introducción de sus nuevos productos en temas clave como superioridad de producto o tecnológica. Las introducciones de novedades en las industrias de electrónica, computación y automotrices con frecuencia adoptan este enfoque; en otras empresas e industrias pueden basarse sólo en ajustes menores de los productos actuales. Esta perspectiva es común en los artículos empacados y para el hogar. En realidad, lo que se considera un producto nuevo depende del punto de vista de la empresa y de sus clientes. Aunque algunas introducciones de productos son realmente nuevas, otras pueden sólo *percibirse* como tales. A continuación se presentan seis opciones estratégicas relacionadas con la novedad de los productos.

- **Productos nuevos para el mundo (innovaciones discontinuas)** Están relacionados con el esfuerzo pionero de una empresa que finalmente logra crear un mercado completamente nuevo. Los productos nuevos para el mundo por lo general son el resultado de un pensamiento radical de los inventores individuales o de los emprendedores. Por ejemplo, la idea de Fred Smith de un servicio de entrega de paquetería al día siguiente generó FedEx.
- **Nuevas líneas de productos** Representan nuevas ofertas de la empresa, pero ésta las presenta en mercados establecidos. Un ejemplo es el movimiento de Dell para ofrecer televisores de pantalla plana y pequeños aparatos de electrónica de consumo; otro es el lanzamiento de Procter & Gamble de una cadena de lavado de automóviles. Las nuevas líneas de productos no son tan riesgosas como una verdadera innovación y permiten a la empresa diversificarse en categorías de artículos estrechamente relacionadas.
- **Extensiones de línea de producto** Complementan una línea de productos existente con nuevos estilos, modelos, características o sabores. La introducción de Budweiser Select de Anheuser-Busch y el lanzamiento del Civic Hybrid de Honda son buenos ejemplos. Las extensiones de línea permiten a la empresa mantener sus productos frescos y emocionantes con costos mínimos de desarrollo y poco riesgo de fracaso en el mercado.
- **Mejoras o revisiones de los productos existentes** Ofrecen a los clientes un desempeño mejorado o un mayor valor percibido. La estrategia común "nuevo y mejorado" que se usa en los productos empacados y los cambios de diseño anuales en la industria automotriz son casos de ese tipo. Por ejemplo, Clorox ahora ofrece cloro "sin salpicaduras" y "antialergénico", además de su cloro regular. Las fórmulas comunes de "shampoo con acondicionador" de muchas marcas son otro ejemplo.
- **Reposicionamiento** Esta estrategia incluye enfocar los productos existentes en nuevos mercados o segmentos. El reposicionamiento puede incluir cambios reales o percibidos a un producto. Un ejemplo es el esfuerzo de Carnival Cruise Line por atraer a los adultos mayores para complementar su base de clientes más jóvenes. De igual manera, muchas escuelas de diseño se han reposicionado hacia una necesidad de negocios creciente de empleados con un profundo conocimiento del arte de la innovación. Por tanto, estas escuelas ahora compiten con los principales programas de maestría en todo el mundo.

- **Reducciones de costos** Incluye modificar productos para ofrecer un desempeño similar al que brindan los de la competencia, pero a un precio más bajo. Los editores de libros recurren a esta estrategia cuando convierten volúmenes de pasta dura en pasta suave o en libros electrónicos. De forma similar, una empresa logra reducir el precio de un producto debido a una eficiencia de manufactura mejorada o a una caída en el precio de la materia prima. Por ejemplo, muchos fabricantes de computadoras ofrecen equipos de menor precio que usan tecnología estándar o ligeramente obsoleta.

Las primeras dos opciones descritas son las más eficaces y rentables cuando la empresa quiere diferenciar en forma significativa su oferta de productos de las de los competidores. La firma de consultoría de Booz Allen Hamilton descubrió que 30% de las introducciones de producto estudiadas eran innovaciones o líneas de artículos nuevas, y que 60% de los cambios de productos rentables fueron de este tipo.[4] A pesar de esto, con frecuencia hay buenas razones para buscar una de las restantes cuatro opciones, en particular si las restricciones de recursos son un problema o si la gerencia no quiere exponer a la empresa a un mayor riesgo de mercado.

La capacidad de la organización para desarrollar exitosamente los nuevos productos dependerá de muchos factores internos y externos. Sin embargo, a pesar de cualquier condición favorable o desfavorable, la clave para el éxito es crear una ventaja diferencial para el nuevo producto. ¿Qué beneficio único ofrece éste a los clientes? Aunque este beneficio pueda basarse por completo en la imagen o en distinciones reales, lo más importante es la percepción de los clientes sobre la diferenciación. Por ejemplo, las guerras de máquinas de afeitar se han convertido en un juego de competitividad entre Fusion de Procter & Gamble y Quattro de Schick. El tema es si el diseño de cinco navajas de Fusion es realmente mejor que las cuatro de Quattro (o que el propio Mach 3 de Procter & Gamble) y si la versión de baterías de cada máquina de afeitar realmente produce mejores resultados. A pesar de que las pruebas de *Consumer Reports* indican que las rasuradoras con baterías no proporcionan mejor afeitado, muchos consumidores creen que sí. En la batalla por la supremacía en este mercado, las percepciones de los clientes con frecuencia es todo lo que importa.

Tales percepciones también son fundamentales en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Aunque este proceso varía entre las empresas, la mayoría pasará por las siguientes cuatro etapas.

- **Generación de ideas** Las nuevas ideas de productos se pueden obtener de varias fuentes, como los clientes, los empleados, la investigación básica, los competidores y los socios de la cadena de suministro.
- **Filtración y evaluación** Las nuevas ideas de productos son filtradas por su concordancia con las capacidades de la empresa y el grado en que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes. En algunos casos se desarrollan prototipos para probar más la viabilidad comercial del concepto de un producto. Los conceptos de nuevos productos también se evalúan en relación con los costos proyectados, los ingresos y el potencial de utilidades.
- **Desarrollo** En esta etapa se establecen las especificaciones de producto, se completa su diseño y comienza la producción inicial. Además, se desarrolla el plan de marketing con el fin de adquirir los recursos y la colaboración necesarios para un lanzamiento a escala completa.

- **Marketing de prueba** Como prueba final antes del lanzamiento, el nuevo producto se coloca en el mercado en situaciones reales o simuladas para determinar su desempeño en relación con las necesidades de los clientes y los productos en competencia.
- **Comercialización** En esta etapa final el producto es lanzado con un programa de marketing completo diseñado para estimular la conciencia de los clientes y la aceptación del nuevo producto.

Numerosas empresas tratan de ir más allá al confeccionar productos nuevos. Por ejemplo, Kia acudió a Peter Schreyer, un diseñador automotriz alemán, para revigorizar la imagen de marca de la empresa surcoreana. Cuando fue contratado y dejó de trabajar para Volkswagen, la primera tarea de Schreyer fue crear dos vehículos nuevos, el Kia Forte y el Kia Soul, para competir contra los nuevos diseños de Nissan y Scion. Luego rediseñó la popular SUV Sorento de Kia. Los resultados son impresionantes: las ventas de la empresa se incrementaron 6.7%, mientras que su participación de mercado aumentó 29% en Estados Unidos y 26% en Corea del Sur.[5] Este éxito resalta la importancia de mantener proactiva la innovación de productos incluso en una economía en recesión. Como señalamos en el capítulo 5, muchas de las marcas más poderosas del mundo, como Apple, Microsoft, Walmart y Nokia, son muy conocidas por sus esfuerzos continuos en innovación de producto.

Estrategia de branding

Una de las decisiones de producto más importantes que los mercadólogos deben tomar se relaciona con el branding (construcción de marca). Una *marca* es una combinación de nombre, símbolo, término y/o diseño que identifica un producto en específico. Las marcas constan de dos partes: el nombre de marca y el logotipo de marca. La primera es la parte que se puede pronunciar, como las palabras, letras y números (Honda, 7-Eleven, WD-40, GMC, Citi); la segunda (que incluye símbolos, figuras o un diseño) es la parte que no se puede pronunciar. Los buenos logotipos de marca, como los arcos dorados de McDonald's, la paloma de Nike y la roca de Prudential comunican con eficacia la marca y su imagen sin el uso de palabras habladas. También son útiles en la publicidad y la colocación de productos, como cuando las transmisiones de futbol colegial muestran con claridad el logotipo de Nike en la ropa y en los uniformes de entrenadores y jugadores.

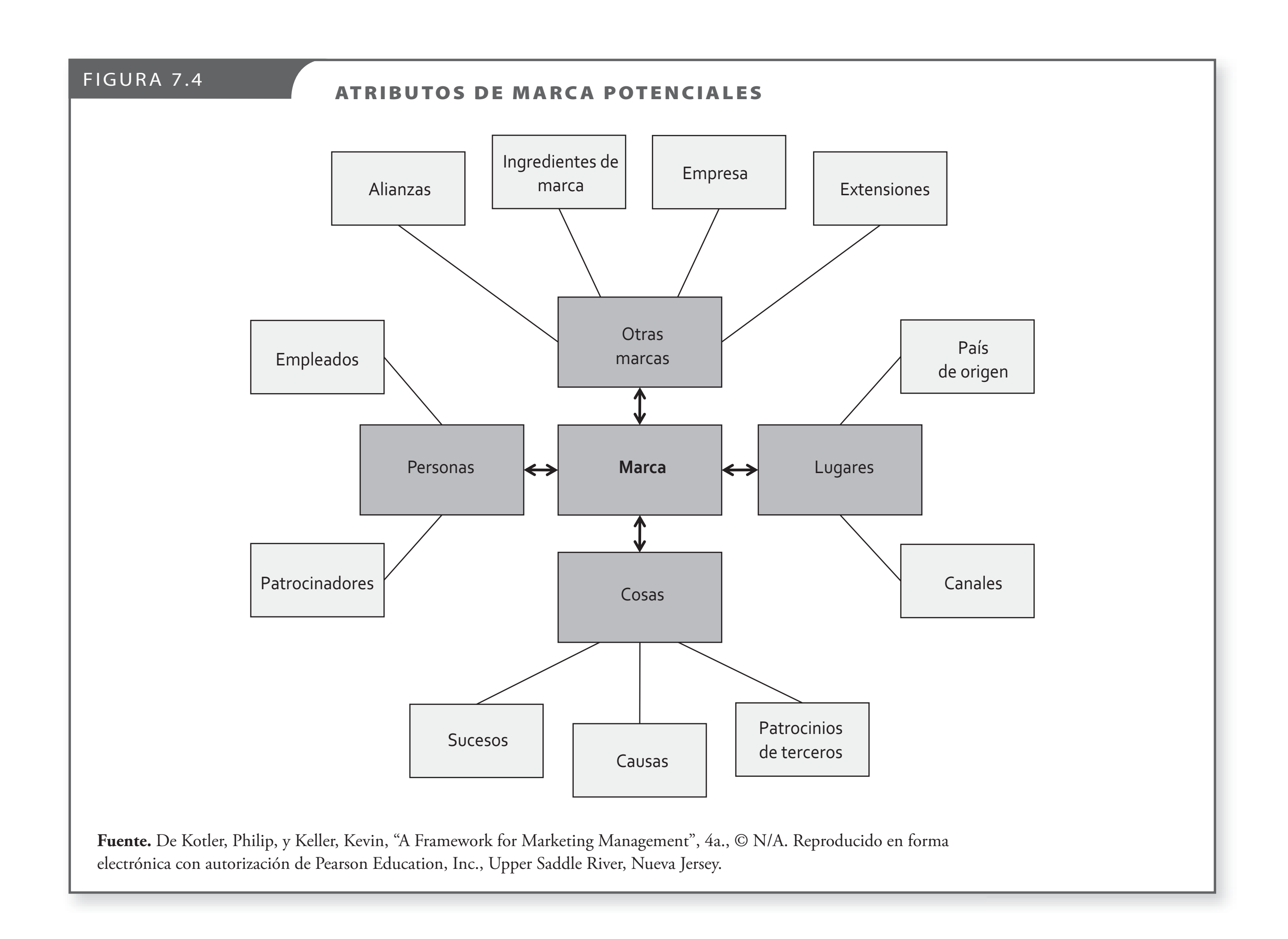
Aunque estos aspectos técnicos de branding son importantes, la estrategia de branding incluye mucho más que desarrollar un nombre de marca inteligente o un logotipo de marca único. Para ser realmente eficaz, una marca debe capturar sucintamente la oferta de productos en una forma que responda una pregunta en la mente del cliente.[6] Las marcas fuertes son aquellas que de inmediato vienen a la mente cuando un cliente tiene un problema que resolver o una necesidad que satisfacer. Considere estas preguntas que un cliente podría plantearse:

- ¿Dónde encuentro información de inmediato?
- ¿Dónde puedo obtener una comida rápida y hacer felices a mis hijos?

- ¿Dónde puedo comprar todo lo que necesito a precios decentes?
- ¿Dónde puedo obtener el mejor trato en seguro para automóviles?
- ¿Cómo encuentro un hotel de valor adecuado al precio en el centro de Manhattan?

¿Cómo responde usted estas preguntas? ¿Cuántos clientes cree usted que darán las siguientes respuestas: Google, McDonald's, Walmart, GEICO y Expedia? Para desarrollar con éxito una marca, la empresa debe posicionar la oferta de productos (que incluye todos los elementos tangibles, intangibles y simbólicos) como respuesta a las preguntas antes mencionadas. Los clientes tienden a comprar productos cuya combinación de atributos es la mejor solución para sus problemas. Como se muestra en la figura 7.4, las marcas pueden tener muchas características distintas que constituyen la forma en que los clientes piensan acerca de ellas. Por ejemplo, iPhone posee muchos atributos que conforman el conocimiento general acerca de la marca: alianzas (AT&T, Google), empresa (Apple), extensiones (iTunes, accesorios), empleados (Steve Jobs), patrocinadores (Justin Long, el "tipo de Mac"), sucesos (Macworld Expo, discursos clave de Apple) y los canales (la tienda Apple).

FIGURA 7.4 ATRIBUTOS DE MARCA POTENCIALES



Fuente. De Kotler, Philip, y Keller, Kevin, "A Framework for Marketing Management", 4a., © N/A. Reproducido en forma electrónica con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Otras marcas son resaltadas mediante un fuerte país de origen (Guinness, IKEA), ingredientes de marca (las computadoras Dell que usan componentes de Microsoft e Intel), causas (Ben & Jerry's) y patrocinador (Nike).

Cuestiones estratégicas en la estrategia de branding

Las ventajas clave asociadas con el branding, como se muestra en la figura 7.5, hacen de las decisiones de branding una de las piezas más importantes en el desarrollo de la estrategia de marketing. Éste ofrece ventajas para las empresas y los clientes. Para empezar, hace el proceso de compra mucho más eficiente, porque los clientes pueden ubicar y adquirir productos con mayor facilidad que sin el branding. En esta sección se analizan algunos temas estratégicos que se deben considerar en la estrategia de branding.

Marcas de fabricante frente a marcas de etiqueta privada La distinción entre las marcas de fabricante y las de etiqueta privada (conocidas también como *marcas privadas* o *marcas blancas*, que son propiedad de los comercializadores que las venden) es un tema importante en las decisiones de distribución y de la cadena de suministro relacionadas con el branding. Las primeras, en ocasiones llamadas *marcas de tienda*, incluyen productos bien conocidos como ropa Gap y herramientas Craftsman, hasta otros como el alimento para perro Ol' Roy de Walmart, la aspirina Equate y las

FIGURA 7.5 **VENTAJAS DEL BRANDING**

Ventajas generales	
Identificación del producto	Los clientes pueden identificar con facilidad las marcas que les agradan.
Comparación al comprar	El branding ayuda a los clientes a comparar y evaluar los productos en competencia.
Eficiencia de compra	El branding acelera el proceso de compra y hace que las compras reiteradas sean más fáciles al reducir el tiempo y el esfuerzo de búsqueda.
Reducción del riesgo	El branding permite a los clientes comprar una cantidad conocida, con lo cual reducen el riesgo de la compra.
Aceptación del producto	Los nuevos productos bajo un nombre de marca conocida se aceptan y adoptan con mayor facilidad.
Imagen personal mejorada	Las marcas comunican estatus, imagen o prestigio.
Lealtad de producto mejorada	El branding incrementa la identificación psicosocial con el producto.
Ventajas únicas de vender marcas (nombre) de fabricante	
Costos reducidos	Una fuerte promoción del fabricante reduce los costos de marketing del comercializador que maneja la marca.
Lealtad incluida	Las marcas de fabricante vienen con su propio grupo base de clientes leales.
Imagen mejorada	La imagen y el prestigio del comercializador se resaltan.
Inventario más bajo	Los fabricantes son capaces de una entrega cada cierto tiempo, lo que permite al comercializador manejar menos inventario y reducir los costos asociados.
Menos riesgo	Las deficiencias en la calidad o las fallas del producto se atribuyen al fabricante más que al comercializador.
Ventajas únicas de vender marcas de etiqueta propia (tienda)	
Mayor utilidad	El comercializador mantiene un margen más alto sobre sus propias marcas y enfrenta menos presión para reducir precios con el fin de igualar a la competencia.
Menos competencia	Donde las marcas de fabricantes son manejadas por muchos comercializadores distintos, las marcas de etiqueta propia son exclusivas del comercializador que las vende.
Control total	El comercializador tiene un control total sobre el desarrollo, fijación de precios, distribución y promoción de la marca.
Lealtad al comercializador	Los clientes que son leales a una marca de etiqueta propia son automáticamente leales al comercializador.

bebidas carbonatadas Sam's Choice. Estratégicamente, las opciones de vender, manejar o distribuir marcas de fabricante o propias no son decisiones excluyentes. Como se ilustra en la figura 7.5, ambas tienen ventajas clave. Por esa razón muchos distribuidores, mayoristas y minoristas manejan las dos opciones. Por ejemplo, las tiendas departamentales venden marcas del fabricante como Nike, Polo y Hilfiger porque los clientes esperan encontrarlas. Por tanto, las marcas de fabricante son importantes para atraer la afluencia de clientes, pues les proporcionan la confianza de comprar una marca ampliamente conocida de una empresa respetada. Las tiendas departamentales también manejan marcas de etiqueta propia debido a los crecientes márgenes de utilidad asociados con ellas. Por ejemplo, JCPenney es muy conocida por sus marcas de este tipo. Más de 40% de sus ventas provienen de esta modalidad, siete de las cuales (como Arizona, Worthington y St. John's Bay) venden en forma individual más de 1 000 millones de dólares cada año. JCPenney también ha agregado una marca privada de ropa y muebles para el hogar llamada American Living, que es fabricada por Polo Ralph Lauren.[7]

Lealtad a la marca Consiste en una actitud positiva que hace que los clientes tengan una preferencia consistente por una marca sobre todas las de la competencia en una categoría de producto. Hay tres grados de lealtad: reconocimiento de marca, preferencia de marca e insistencia de marca. El primero existe cuando un cliente tiene conocimiento acerca de la marca y la considera como una de varias alternativas en el conjunto evocado. Es la forma más baja de lealtad y existe principalmente debido a la conciencia de marca más que a un deseo fuerte por comprarla. La segunda es un grado más fuerte de lealtad donde un cliente prefiere una marca frente a las de la competencia, y por lo general la comprará si está disponible. Por ejemplo, una persona puede tener una preferencia de marca por Diet Coke, pero si no está disponible, por lo general aceptará un sustituto como Diet Pepsi o Coke Zero, en vez de realizar un esfuerzo adicional por encontrar y comprar Diet Coke. La insistencia de marca, esto es, el grado más fuerte de lealtad, ocurre cuando los clientes realizan un esfuerzo adicional por encontrar la marca y no aceptan un sustituto. Los clientes de este tipo emplearán una gran cantidad de tiempo y esfuerzo para localizar y comprar su marca favorita. Por ejemplo, no hay un concesionario de Mercedes Benz en el estado de Wyoming. En consecuencia, un cliente leal de Mercedes tendrá que manejar a Colorado, Idaho o Utah para obtener servicio o comprar un vehículo.

La lealtad a la marca es muy alta en muchas categorías de producto diferentes, como cigarros, mayonesa, pasta dental, café, película fotográfica, jabón de baño, medicamentos, crema para el cuerpo, maquillaje, bebidas carbonatadas, salsa de tomate y pañales. Observe que la mayoría de estos ejemplos incluye productos que los clientes colocan en su boca o en su cuerpo, un rasgo común de los artículos que disfrutan de la más alta lealtad de marca.

Brand equity El valor de una marca con frecuencia se conoce como *brand equity* o *capital de marca.* Otra forma de verlo es el marketing y el valor financiero asociados con la posición de la marca en el mercado. El brand equity por lo general esta vinculado con la conciencia del nombre de la marca, la lealtad a la marca, la calidad de la marca y otros atributos como los mostrados en la figura 7.4. Aunque es difícil de medir, representa un activo clave para cualquier marca y es una parte importante de la estrategia de marketing. En la figura 7.6 se listan las 25 marcas más valiosas del mundo. Toma años desarrollar y nutrir marcas como éstas para lograr los activos valiosos que

FIGURA 7.6

LAS 25 MARCAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO

Clasificación de marcas 2005	Nombre de marca	Valor de la marca 2008 (millones de dólares)	Valor de la marca 2004 (millones de dólares)	Cambio en el valor de la marca (%)	País de origen
1	Coca-Cola	66,667	65,324	2	Estados Unidos
2	IBM	59,031	57,091	3	Estados Unidos
3	Microsoft	59,007	58,709	1	Estados Unidos
4	GE	53,086	51,569	3	Estados Unidos
5	Nokia	35,942	33,696	7	Finlandia
6	Toyota	34,050	32,070	6	Japón
7	Intel	31,261	30,954	1	Estados Unidos
8	McDonald's	31,049	29,398	6	Estados Unidos
9	Disney	29,251	29,210	0	Estados Unidos
10	Google	25,590	17,837	43	Estados Unidos
11	Mercedes-Benz	25,577	23,568	9	Alemania
12	Hewlett-Packard	23,509	22,197	6	Estados Unidos
13	BMW	23,298	21,612	8	Alemania
14	Gillette	22,069	20,415	8	Estados Unidos
15	American Express	21,940	20,827	5	Estados Unidos
16	Louis Vuitton	21,602	20,321	6	Francia
17	Cisco	21,306	19,099	12	Estados Unidos
18	Marlboro	21,300	21,283	0	Estados Unidos
19	Citi	20,174	23,443	–14	Estados Unidos
20	Honda	19,079	17,998	6	Japón
21	Samsung	17,689	16,853	5	Corea del Sur
22	H&M	13,840	Nueva	Nueva	Suecia
23	Oracle	13,831	12,448	11	Estados Unidos
24	Apple	13,724	11,037	24	Estados Unidos
25	Sony	13,583	12,907	5	Japón

Fuente. *BusinessWeek,* 29 de septiembre de 2008 (http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/global_brand_2008/), basado en datos de Interbrand Corporation.

han llegado a representar. Esta realidad hace más fácil y menos costoso para las empresas comprar marcas establecidas que desarrollar nuevas desde cero. Por ejemplo, la adquisición de Johnson & Johnson de la unidad de productos de consumo de Pfizer le permitió agregar varias marcas poderosas a su portafolio: Listerine, Sudafed, Visine, Neosporin y Nicorette. Desarrollar por sí mismo el brand equity asociado con estas marcas le hubiese llevado décadas a Johnson & Johnson.[8]

El brand equity se deriva de cuatro elementos: conciencia de marca, lealtad a la marca, calidad de la marca y asociaciones de marca.[9] Los dos primeros incrementan la familiaridad con una marca. Los clientes habituados o cómodos con una marca en específico tienen mayor probabilidad de considerarla al efectuar una compra. Cuando esta familiaridad se combina con un alto grado de calidad de la marca, el riesgo inherente al comprarla disminuye notablemente. Por su parte, las asociaciones de marca incluyen la imagen, atributos o beneficios de la marca que le dan cierta personalidad en forma directa o indirecta. Por ejemplo, los clientes asocian 7-Up como una "alternativa a las bebidas de cola"; el papel

Charmin con "suavidad apretable"; las llantas Michelin con "seguridad de la familia"; el seguro Allstate con "buenas manos", y el cereal Honeycomb con un "gran gran bocado". Asociaciones de este tipo son tan importantes como la calidad y la lealtad, y también toma muchos años desarrollarlas. Desafortunadamente, también es posible que las asociaciones de marca (y brand equity) sean negativas. Al principio en este capítulo describimos cómo Kia ha disfrutado de un éxito reciente a través del desarrollo de un nuevo producto. Sin embargo, el fabricante sudcoreano de automóviles ha debido dejar atrás una imagen de calidad débil vinculada con sus marcas. Para contrarrestar esta asociación negativa, Kia respalda sus productos con una garantía de 10 años o 100 000 millas de potencia.[10]

Alianzas de marcas Como hemos expresado en capítulos previos, las relaciones con otras empresas figuran entre las ventajas competitivas más importantes que puede tener una organización. Muchas de estas relaciones se basan en estrategias conjuntas de branding. Por ejemplo, las marcas conjuntas o *co-branding*, que consisten en el uso de dos o más marcas en un producto, impulsan el brand equity de múltiples marcas para crear productos distintivos con una diferenciación singular y son muy comunes en los alimentos procesados y en las tarjetas de crédito. Por ejemplo, General Mills se asocia con Hershey's para sus mezclas de pastel de chocolate Betty Crocker con cocoa de Hershey's. Esta alianza de marca le da a Betty Crocker una ventaja distintiva sobre competidores como Duncan Hines. De igual forma, las empresas de tarjetas de crédito como Visa y MasterCard ofrecen versiones de marcas conjuntas de sus tarjetas con los logos de equipos deportivos, universidades, profesiones u otras empresas como American Airlines y Disney World. El co-branding es muy exitoso debido a que la naturaleza complementaria de las marcas que se manejan en un solo producto incrementa la calidad percibida y la familiaridad de los clientes.



©Dreamstime

Las marcas conjuntas o cobranding con otras marcas muy conocidas es una estrategia popular en la industria de las tarjetas de crédito.

El licenciamiento de marcas es otro tipo de alianza de branding. Incluye un acuerdo contractual donde una empresa permite a una organización usar su marca en productos no competidores a cambio de una cuota de licenciamiento. Aunque esta estrategia puede ser muy costosa, el reconocimiento de marca instantáneo que viene con la marca licenciada con frecuencia hace que valga la pena el gasto. Las marcas de moda como Calvin Klein, Ralph Lauren, Bill Blass y Tommy Hilfiger aparecen en numerosos productos en una diversidad de categorías. Esta práctica también es muy común en los juguetes, donde los fabricantes licencian personajes e imágenes de películas populares como *Cars* o *Harry Potter* para crear una diversidad de productos. Incluso los whiskeys Jack Daniels y Jim Beam han licenciado las salsas "barbecue" que llevan sus famosas marcas.

Como se advierte, el branding puede ser una parte muy desafiante y complicada de la estrategia de marketing. Con todo, el valor de una buena marca para la identificación y diferenciación del producto es indudable. Tan importantes son estos roles fundamentales del branding, que los mercadólogos hacen todo lo posible para proteger sus nombres y logotipos de marca. Por ejemplo, Apple Corps, el logotipo discográfico de los Beatles, ha intentado en diversas ocasiones evitar que Apple use su famoso logo, y más recientemente en conexión con la tienda de

música iTunes. Los tribunales siempre han confirmado a Apple el uso de su logo argumentando que los consumidores no confunden el branding de las empresas separadas.[11] Las corporaciones como Apple gastan dinero y esfuerzo significativos para monitorear abusos de marca potenciales. Aunque el sistema legal estadounidense cuenta con muchas leyes para proteger las marcas, la mayor responsabilidad de aplicar esta protección para detectar y vigilar los abusos recae sobre la empresa. Debido a los sistemas legales diferentes y en ocasiones laxos de otros países, el abuso de marcas es muy común en los mercados extranjeros. No es de sorprender que la ley de patentes, derechos reservados y propiedad intelectual se haya convertido en una industria en crecimiento en Estados Unidos y en el mundo.

Además de protegerlas de la identificación errónea, las empresas están al pendiente de si hay algún peligro de que sus marcas se vuelvan sinónimo de una categoría completa de producto. Los ejemplos de marcas que constantemente libran esta batalla incluyen Scotch Tape, las copiadoras Xerox, las bandas adhesivas Band-Aid, Coca-Cola, FedEx y Kleenex. Para proteger sus marcas, las empresas obtienen nombres comerciales a efecto de designar en forma legal que el dueño de la marca tiene un uso exclusivo sobre ésta y prohíbe a otros usarla en cualquier forma. Los antiguos nombres de marca que sus empresas matrices no protegieron en forma suficiente incluyen la aspirina, escalator, nylon, linoleum, kerosene y shredded wheat.

Empaque y etiquetado

A primera vista, los temas de empaque y etiquetado podrían no parecer consideraciones importantes en la estrategia de branding. Aunque la estrategia de empaque y etiquetado se relaciona con metas diferentes al branding, las dos van de la mano con el desarrollo de productos, sus beneficios, diferenciación e imagen. Por ejemplo, considere el número de productos que usan empaques distintivos como parte de su estrategia de branding. Los ejemplos evidentes incluyen nombres y logotipos de marca que aparecen en todas las envolturas de producto. El color manejado en el paquete o etiqueta también es una parte vital del branding, como el uso consistente del naranja brillante en la línea de detergentes de lavandería de Tide. El tamaño y la forma de la etiqueta en ocasiones son una clave para identificar la marca. Por ejemplo, Heinz usa una en forma de corona en sus botellas de salsa de tomate. Las características del paquete mismo a menudo se vuelven parte de la marca. La botella de vidrio de 10 onzas de Coca-Cola, la lata de papas fritas de Pringles y los envases del vodka Absolut y el whiskey Crown Royal son buenos ejemplos. Finalmente, los productos que utilizan empaques reciclables ganan adeptos. Por ejemplo, NatureWorks (una joint venture entre Cargill y Teijin de Japón) ha desarrollado el ácido poliláctico (o PLA), un bioplástico totalmente compostable hecho de maíz que es utilizado por el agua de manantial BIOTA, cuyas botellas se degradan después de 75 a 80 días en compostas comerciales. Para no quedarse atrás, Coca-Cola introdujo PlantBottle, un envase reciclable fabricado con 70% de petróleo y 30% de azúcar y melaza que reduce en 25% las emisiones de carbono sobre las botellas de plástico estándar. A diferencia de PLA, la PlantBottle puede ser reciclada.[12]

La envoltura desempeña varias funciones importantes en la estrategia de marketing. Los clientes dan por sentadas algunas de ellas (como protección, almacenamiento y conveniencia) hasta que el paquete fracasa en mantener el producto fresco o descubren que no cabrá en forma conveniente en el refrigerador, el botiquín o la alacena. El empaque también cumple una función en las modificaciones del producto y su reposicionamiento. Una tapa o cierre mejorado, un paquete con "abre fácil",

una caja o contenedor más durable o la introducción de un envase de tamaño más cómodo pueden crear un reconocimiento de mercado instantáneo y una ventaja competitiva. En ocasiones un cambio en el diseño del paquete puede crear importantes problemas para una marca, como se explica en *Más allá de las páginas 7.2*. El empaque también puede usarse como parte de la estrategia de marcas conjuntas. Por ejemplo, Hillshire Farms formó una alianza con The Glad Products Company a efecto de empacar su línea Deli Select de carnes para almuerzo en contenedores de plástico reutilizables GladWare. El paquete es fácil de sellar y completamente reutilizable una vez que se ha consumido la carne.[13]

Las etiquetas de producto por sí mismas son una consideración importante en la estrategia de marketing. No sólo ayudan a la identificación y promoción del producto, también proporcionan una gran cantidad de información para que los clientes realicen selecciones apropiadas. También constituyen una cuestión legal importante, ya que varias leyes y regulaciones federales especifican la información que se debe incluir en los empaques de un producto. La Ley de etiquetas nutricionales y educación de 1990 (Nutritional Labeling and Education Act of 1990) representó uno de los cambios más importantes en la historia de la ley federal de etiquetas. Ésta ordena que los fabricantes de alimentos empacados incluyan información nutricional detallada en los contenedores. La ley también establece estándares para afirmaciones de salud como "bajo en grasa", "light", "bajo en ca-

Más allá de las páginas 7.2

DEBACLE DE LOS EMPAQUES EN TROPICANA[14]

En enero de 2009, como parte importante de un reacondicionamiento de marcas en la familia PepsiCo, Tropicana abandonó la por mucho tiempo habitual etiqueta de su popular marca Pure Premium de jugo de naranja. Esa etiqueta, que contenía el familiar logotipo de un popote que salía de una naranja, fue remplazada por un vaso con jugo de aspecto más moderno y ágil, y la marca *Tropicana* escrita en forma vertical en el empaque. El movimiento fue parte de la campaña "Squeeze: It's a Natural" de 35 millones de dólares que promovía un sabor fresco e imágenes familiares.

Desafortunadamente el empaque rediseñado enfrentó críticas instantáneas y reclamos de los clientes leales. Muchos consumidores argumentaban que el empaque era "feo" y que se veía como "un genérico o una marca de tienda". Otros dijeron que dificultaba a los consumidores reconocer Tropicana en los anaqueles de los supermercados. De hecho, muchos clientes se quejaron de haber comprado el jugo de naranja equivocado. Después de menos de dos meses del cambio, las ventas de Tropicana Pure Premium cayeron 20%, aproximadamente 33 millones de dólares. Al mismo tiempo, las marcas de la competencia (como Minute Maid, Florida's Natural y Tree Ripe) disfrutaron de un crecimiento de 2 dígitos en sus ventas, mientras que las de las marcas de etiqueta propia también se incrementaron.

Después de la rápida caída en las ventas y de miles de cartas, mensajes por correo electrónico y llamadas telefónicas de los consumidores, PepsiCo anunció que desecharía el nuevo empaque y regresaría al anterior. Los críticos de la industria elogiaron el movimiento y lo compararon con el fiasco de "New Coke" de Coca de 1985. Pepsi, al igual que Coca en aquel tiempo, no visualizó el vínculo profundo que los clientes leales tenían con el empaque de Tropicana. Una vez que se regresó al viejo estilo, las ventas volvieron a la normalidad.

La historia de Tropicana es una lección importante en contra de manipular indebidamente una marca icónica, y también señala el poder que los consumidores poseen en la actualidad. Es más fácil conectarse y más difícil evitar a los clientes que pueden rápida y eficazmente interaccionar con las empresas y entre sí por medio de Internet. Apenas hace 10 años le hubiese tomado meses a Tropicana determinar que se había desatado una reacción violenta en contra de su empaque. Ahora, por medio del correo electrónico y las redes sociales como Facebook y Twitter, las empresas descubren las reacciones de los clientes casi en tiempo real.

lorías" y "bajo en colesterol". Recientemente la Corte Suprema de Justicia decretó que los fabricantes eran totalmente responsables del contenido de las etiquetas y las advertencias que colocaban en sus empaques. Este decreto también aplica a los fabricantes de productos que son inspeccionados y certificados por el gobierno, como alimentos y productos farmacéuticos.[15]

Diferenciación y posicionamiento de la oferta de producto

Aunque hasta este punto del capítulo nos hemos enfocado únicamente en los temas de producto, es necesario recordar que la estrategia de producto está estrechamente relacionada con los otros elementos del programa de marketing. Esta integración con otros elementos estratégicos se hace patente cuando la empresa intenta diferenciar y posicionar sus ofertas de productos en relación con las de la competencia. En ocasiones las personas confunden la diferenciación y el posicionamiento con la segmentación de mercado y el marketing meta. La *diferenciación del producto* incluye crear diferencias en la oferta de productos de la empresa que la distingan de las propuestas de la competencia. Por lo general tiene su base en características distintas del producto, servicios adicionales u otros atributos. El *posicionamiento,* por su parte, se refiere a crear una imagen mental de la oferta de productos y sus características de diferenciación en la mente de los clientes del mercado meta. Esta imagen mental puede basarse en diferencias reales o percibidas entre las ofertas en competencia. Mientras que la diferenciación trata del producto en sí mismo, el posicionamiento considera las percepciones de los clientes acerca de los beneficios reales o imaginarios que aquél posee.

A pesar de que ambos elementos pueden basarse en características de producto reales, la tarea principal de la empresa consiste en desarrollar y mantener una posición relativa del producto en las mentes del mercado meta. El proceso de crear una *posición relativa* favorable incluye los siguientes pasos.

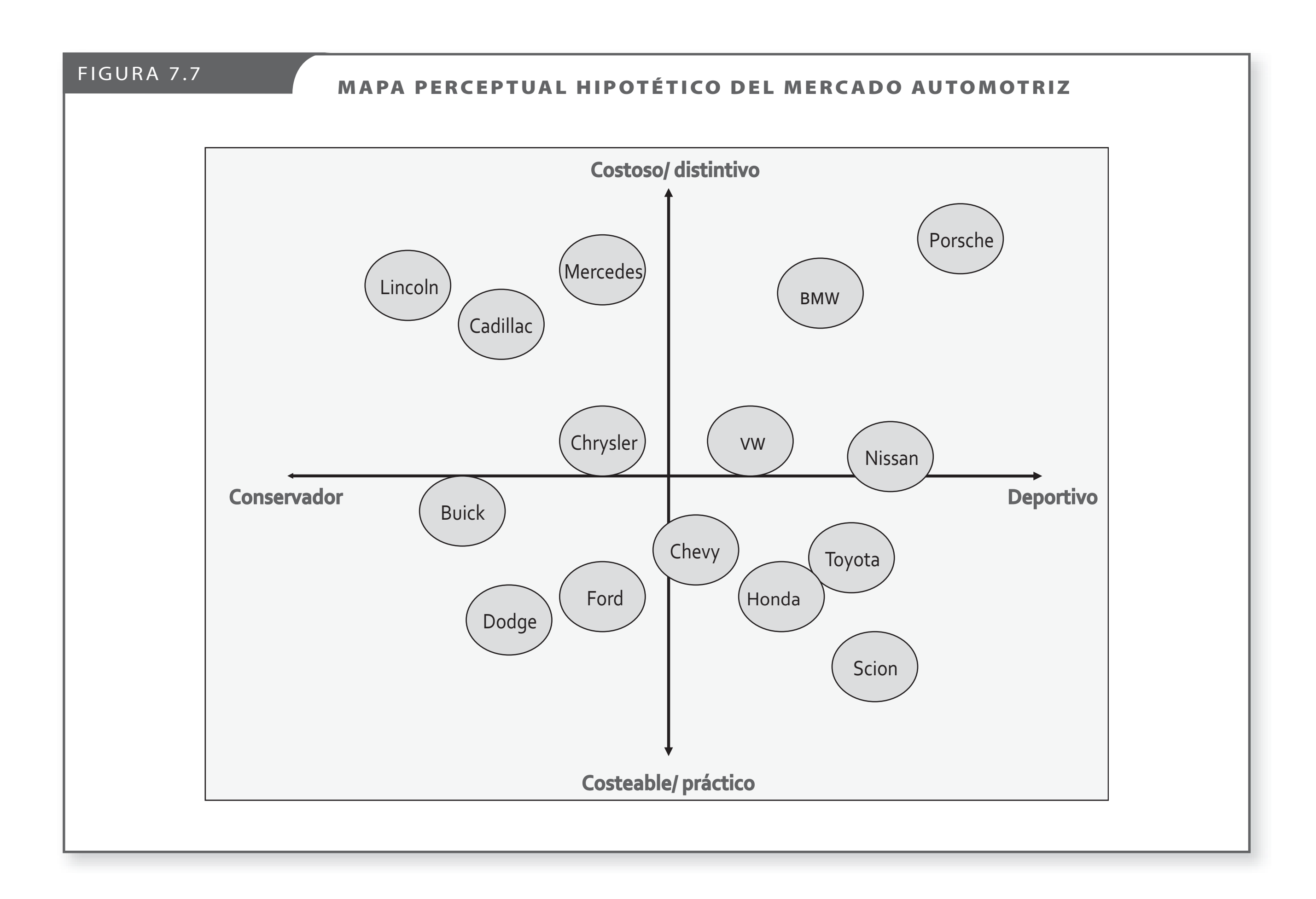
1. Identificar las características, necesidades, deseos, preferencias y beneficios deseados por el mercado meta.
2. Examinar las características de diferenciación y la posición relativa de todos los competidores actuales y potenciales en el mercado.
3. Comparar la posición de la oferta de productos de la empresa con las posiciones de la competencia para cada necesidad, deseo, preferencia o beneficio clave deseado por el mercado meta.
4. Identificar una posición única que se enfoque en los beneficios de los clientes que la competencia no ofrece en la actualidad.
5. Desarrollar un programa de marketing para impulsar la posición de la empresa y persuadir a los clientes de que la oferta de productos de ésta satisfará mejor sus necesidades.
6. Reevaluar en forma continua el mercado meta, la posición de la empresa y la de las ofertas de la competencia para asegurar que el programa de marketing permanezca en su ruta, así como identificar las oportunidades de posicionamiento que surjan.[16]

El concepto de una posición relativa se aborda en general con una herramienta llamada *mapa perceptual.* Éste representa las percepciones de los clientes y las preferencias en forma espacial mediante

un despliegue visual. En la figura 7.7 se muestra un mapa perceptual hipotético para las marcas automotrices. Los ejes representan las dimensiones subyacentes que los clientes podrían considerar para formar percepciones y preferencias de marcas. Cualquier número de dimensiones puede ser representado usando algoritmos de computadora como escalas multidimensionales o análisis de grupo. Sin embargo, los mapas simples de dos dimensiones son los más comunes debido a que, por lo general, un número limitado de dimensiones son las más relevantes para los clientes.

Los mapas perceptuales ilustran dos temas básicos. Primero, indican los productos/marcas que son similares en términos de una posición mental relativa. En el de la figura 7.7 es probable que los clientes vean las ofertas de Toyota y Honda como muy parecidas. Posicionar una marca para coincidir con las de la competencia se vuelve más difícil cuando muchas marcas ocupan el mismo espacio relativo. Segundo, los mapas perceptuales ilustran vacíos en la mentalidad actual de una categoría de producto. Observe en la figura el espacio en blanco en la esquina del extremo izquierdo inferior. Esto indica que los consumidores no perciben ningún producto actual como conservador y costeable. Esta falta de competencia dentro del espacio mental podría ocurrir porque: 1) los clientes tienen necesidades o preferencias no satisfechas, o 2) no tienen un deseo por una oferta de producto con esta combinación de dimensiones. Es evidente que se necesitará investigación adicional

FIGURA 7.7 MAPA PERCEPTUAL HIPOTÉTICO DEL MERCADO AUTOMOTRIZ



para determinar si esta falta de competencia percibida indica un segmento de mercado viable no satisfecho.

Estrategias de diferenciación

Por lo general, la herramienta más importante de la diferenciación de producto es la marca. Las percepciones de los clientes sobre una marca son de la mayor importancia en esta diferenciación debido a que las discrepancias entre las marcas en competencia pueden estar basadas en cualidades reales (por ejemplo, características, funciones o estilo del producto) o en cualidades psicológicas (por ejemplo, la percepción y la imagen). Además de la marca, otras bases importantes para la diferenciación incluyen los descriptores de producto, servicios de soporte al cliente e imagen.

Descriptores del producto Las empresas proporcionan información acerca de sus productos en uno de tres contextos, como se muestra en la figura 7.8. Este primer contexto son las *funciones del producto,* que son descriptores objetivos de éste y de sus características. Por ejemplo, la MacBook Pro de Apple de 13 pulgadas incluye características clave como un procesador Intel Core 2 Duo y la construcción de un cuerpo de aluminio. Sin embargo, las funciones, aunque nos dicen algo de la naturaleza del producto, por lo general no son las piezas de información que llevan a los clientes a comprar. Las funciones deben traducirse al segundo contexto: las *ventajas*. Éstas son las características de desempeño que comunican cómo las funciones hacen que se comporte el producto, idealmente en una forma que sea distintiva y atractiva para los clientes. Las ventajas de la MacBook Pro incluyen un diseño compacto, un rápido desempeño y batería de larga duración. Sin embargo, como hemos dicho antes, la razón real por la que los clientes compran productos es para obtener *beneficios*, los resultados positivos o la satisfacción de la necesidad que adquieren de los productos comprados. Así, los beneficios de la MacBook Pro incluyen movilidad, entretenimiento y economía. Otros, como una mayor productividad y conectividad, también podrían estar incluidos en el programa promocional de Apple.

La calidad es un aspecto de la descripción de producto que los clientes valoran cada vez más. Las características de producto que asocian con la calidad incluyen confiabilidad, durabilidad, facilidad de mantenimiento, facilidad de uso y un nombre de marca confiable. En muchos mercados, otras características como la situación técnica, la facilidad de reparación y la reputación de la empresa se incluyen en esta lista de indicadores. En general, la calidad más alta del producto (real o imaginaria) significa que una empresa puede cobrar un precio más alto por él y construir en forma simultánea la lealtad de los clientes. En el caso de Apple y de MacBook Pro esto es especialmente cierto. La relación entre calidad y precio (inherente en el concepto de valor) fuerza a la empresa a evaluar detenidamente la calidad de producto al tomar decisiones relacionadas con la diferenciación, el posicionamiento y el programa de marketing general.

Servicios de soporte al cliente Una empresa puede tener dificultad en diferenciar sus productos cuando todos los de un mercado tienen esencialmente la misma calidad, características o beneficios. En esos casos, proporcionar buenos servicios de apoyo al cliente, tanto antes como después de la venta, puede ser la única forma de diferenciar los productos de la empresa y alejarlos de un estatus de *commodity* orientado al precio. Por ejemplo, durante los últimos 10 años las pequeñas

FIGURA 7.8

USO DE DESCRIPTORES DE PRODUCTO EN LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO

Producto	Funciones	Ventajas	Beneficios
Laptop Apple MacBook Pro 13-pulgadas	Procesador Intel Core 2 Duo Sistema operativo Mac OS X con iLife Construcción de un solo cuerpo de aluminio de precisión Menos de 1" de ancho y sólo 4.5 lb Gráficos NVIDIA de alto rendimiento Batería de litio-polímero de 58 watts, 7 horas WiFi integrado y Bluetooth	De peso muy ligero y compacta Extraordinario rendimiento multimedia Edición de fotos, video y audio Batería de larga duración Conectividad sin complicaciones	Máxima movilidad Entretenimiento y economía Sin necesidad de comprar software de edición de fotografías, videos o audio Permanecer conectado donde se encuentre
Chevrolet Camaro	6.2L, 426 caballos de fuerza LS3 V8 Dirección de poder de relación variable Bajo, amplio, posición agresiva y 52/48 distribución frontal/trasera del peso Control de estabilidad electrónica Stabilitrack	De 0 a 60 km en 5 segundos Excelente estabilidad Mejor agarre en el camino 24 mpg en carretera	Imagen personal mejorada Divertido de manejar Fácil de manejar Músculo eficiente de combustible Seguridad
Toallas de papel Bounty Select-a-Size	Las hojas pueden romperse en varios tamaños Más hojas por rollo Mayor resistencia al agua	Excelente para limpiar cualquier tamaño de superficie Menos desperdicio Absorbencia superior No se terminará con tanta frecuencia	Más control sobre la limpieza Reduce el costo de comprar toallas de papel Puede ajustarse el tamaño para usarse como mantel individual

librerías locales han desaparecido a una tasa alarmante al tiempo que la competencia de Barnes and Noble, Books-A-Million y Amazon ha cobrado su cuota. Las tiendas que han seguido en los negocios prosperan debido al servicio personalizado excepcional que proporcionan a sus clientes. Muchas librerías locales crean la lealtad de los clientes participando en forma activa en la comunidad, incluyendo contribuciones a escuelas, iglesias y obras de caridad locales. Muchos clientes valoran tanto este nivel de personalización que pagan precios ligeramente más altos y siguen siendo leales a *su* librería.

Los servicios de soporte incluyen cualquier cosa que la empresa pueda proporcionar además del producto principal con el fin de agregarle valor. Los ejemplos incluyen asistencia para identificar y definir las necesidades de los clientes, la entrega y la instalación, el soporte técnico para sistemas de alta tecnología y software, arreglos de financiamiento, capacitación, garantías y seguridades extendidas, reparación, planes de disposición, horas de operación convenientes, programas de afinidad (por ejemplo, programas de viajero/comprador frecuente) y un estacionamiento adecuado. Por ejemplo, si usted compra un refrigerador Kenmore, puede esperar que Sears brinde el plan de crédito, la entrega y la instalación y el servicio de reparación en garantía en caso necesario. A través de

la investigación, la empresa puede descubrir los tipos de servicio de soporte que los clientes valoran más. En algunos casos pueden querer precios más bajos más que un conjunto de servicios de apoyo. Las aerolíneas de bajo costo, como JetBlue y Allegiant Air, y los hoteles económicos, como Motel 6 y La Quinta, son buenos ejemplos. La importancia de tener la mezcla apropiada de servicios de soporte se ha incrementado en los años recientes, lo que ocasiona que muchas empresas diseñen su servicio al cliente con tanto cuidado como al diseñar sus productos.

Imagen La imagen de un producto u organización es la impresión general, positiva o negativa que los clientes se forman de uno u otra. Esta impresión incluye lo que la organización ha realizado en el pasado, qué ofrece en la actualidad y las proyecciones acerca de qué hará en el futuro. Todos los aspectos del programa de marketing de la empresa, según son percibidos por los clientes, afectarán esta impresión. Considere la renta de automóviles. En los primeros años de la industria, Hertz no sólo estaba en primer lugar, sino que también mantenía un amplio liderazgo sobre el segundo lugar, Avis. La gerencia de Avis, con la intención de capturar una porción más grande de los clientes de Hertz, pidió a su agencia de publicidad desarrollar una estrategia de posicionamiento efectiva en relación con su rival. Luego de buscar alguna ventaja que tuviese frente a Hertz, la agencia concluyó que la única diferencia era que Avis era el número dos. La gerencia decidió afirmar este hecho como una ventaja usando el tema "Somos el número dos. Nos esforzamos más". Las rentas de Avis se dispararon y colocaron a la empresa en una posición número dos mucho más fuerte.

En el caso de la diferenciación de productos, la realidad con frecuencia no es tan importante como la percepción. Las organizaciones que disfrutan de una imagen o una reputación sólida pueden diferenciar sus ofertas de producto con base únicamente en la empresa o el nombre de marca. Algunos ejemplos de firmas que tienen esta capacidad incluyen BMW, Mercedes, Michelin, Budweiser, Campbell's, Ritz Carlton Hotels, Disney World y Princess Cruises. Una buena imagen no sólo es uno de los mejores medios de diferenciación de producto: también es una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, también se puede perder en el tiempo o destruirse en un instante.

Estrategias de posicionamiento

Las empresas pueden diseñar sus programas de marketing para posicionar y mejorar la imagen de una oferta de producto en la mente de los clientes meta. Para crear una imagen positiva de un producto pueden elegir entre varias estrategias de posicionamiento, como el fortalecimiento de la posición actual o el reposicionamiento, o bien intentar reposicionar a la competencia.

Fortalecer la posición actual La clave para fortalecer la posición actual de un producto es monitorear en forma constante lo que los clientes meta quieren y el grado en el que perciben que el producto satisface esos deseos. Cualquier complacencia en el mercado dinámico de hoy es probable que resulte en clientes y ventas perdidos. Por ejemplo, una empresa conocida por un excelente servicio al cliente debe continuar su inversión en tiempo, dinero, talento y atención a su posición de producto para proteger su participación de mercado y las ventas respecto de la actividad de la competencia. Esto es especialmente cierto para firmas como Ritz-Carlton y Nordstrom, que buscan una ventaja competitiva con base en la intimidad con los clientes.

Fortalecer una posición actual consiste en mejorar en forma continua el nivel de las expectativas de los clientes. Por ejemplo, Honda siempre ha sido conocida por su calidad y confiabilidad.

Sin embargo, recientemente cambió su enfoque de posicionamiento para envolver la calidad y el valor en el contexto de valor a largo plazo. Las campañas promocionales de la empresa explican cómo sus automóviles tienen un costo de propiedad más bajo cuando se toman en cuenta factores como seguro, combustible y mantenimiento.[17] El posicionamiento de Honda es diferente de las estrategias que busca Toyota (economía de combustible), Kia (calidad) y Volkswagen (ingeniería). Al adaptar su estrategia de posicionamiento, Honda entiende que debe mejorar constantemente sus expectativas acerca del valor si pretende mantener su posición y seguir siendo competitiva.

Reposicionamiento En ocasiones la disminución de las ventas o la participación de mercado pueden indicar que los clientes han perdido la fe en la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades. En esos casos, una nueva posición puede ser la mejor respuesta, ya que fortalecer la actual puede más bien acelerar la recesión en el desempeño. El reposicionamiento incluye un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing o incluso en todos ellos. Por ejemplo, J. Crew dejó su estilo formal de ropa en favor de mercancía más "urbana y moderna", y además expandió su número de tiendas minoristas. Como sus clientes tradicionales *baby boomers* envejecen, J. Crew ha intentado atraer a compradores más jóvenes que tradicionalmente optan por tiendas como Hollister y Abercrombie & Fitch. La empresa figura entre un grupo de marcas (incluida Amazon, Apple, Bed Bath & Beyond, Nike y Safeway) que se han beneficiado de la crisis en la economía estadounidense debido a su imagen de buen valor y excelente servicio. J. Crew también es una marca favorita de la primera dama Michelle Obama, un hecho que ha llevado al renacimiento de la popularidad de la marca.[18]

Algunos de los programas de marketing más memorables incluyen intentos por moverse a nuevas posiciones. La campaña de jugo de naranja "Not Just for Breakfast Anymore" (Ya no es sólo para el desayuno) y la de "Pork: The Other White Meat" (Cerdo: la otra carne blanca) son buenos ejemplos al respecto. Un ejemplo continuo es el intento de Cadillac por reposicionar la marca debido al envejecimiento de su meta tradicional. La erosión de la participación de Cadillac en el mercado automotriz de lujo ha forzado a la empresa a enfocarse por atraer a públicos más jóvenes hacia la marca. Los programas más recientes de marketing han ostentado títulos de campaña como "Fusion of Design and Technology" (Fusión de diseño y tecnología), "It's a Lifestyle" (Es un estilo de vida), "Heritage Reborn" (Renacimiento de la herencia) y "Break Through" (Innovación). En algunos casos el reposicionamiento requiere un enfoque en los nuevos productos. Por ejemplo, Sony, el tercer fabricante más grande de cámaras en el mundo (detrás de Canon y Nikon) no era tomado en serio como marca de estos equipos hasta que lanzó Alpha, una cámara SLR (*single-lens reflex*) digital dirigida al mercado de alto nivel. Antes de Alpha, Sony ofrecía únicamente modelos instantáneos.[19]

Reposicionar a la competencia En muchos casos es mejor intentar reposicionar a la competencia que cambiar la posición propia. Un ataque directo en la fortaleza de un competidor puede poner sus productos en una luz menos favorable o incluso forzarlo a cambiar su estrategia de posicionamiento. Todos estamos familiarizados con los duelos de campaña de Microsoft y Apple; Coca y Pepsi, y Pizza Hut y Papa John's. A una estrategia similar recurre Napster cuando compara su servicio Napster To Go con iTunes de Apple. La empresa describe a Napster To Go como una variedad de música "estilo buffet", dado que los usuarios pueden acceder a un catálogo de 7 millones de canciones en Napster por 14.95 dólares mensuales. Contrasta esto con el estilo "a la carta" de iTunes, donde cada canción cuesta de 0.69 centavos a 1.29 dólares.[20] Microsoft maneja una táctica

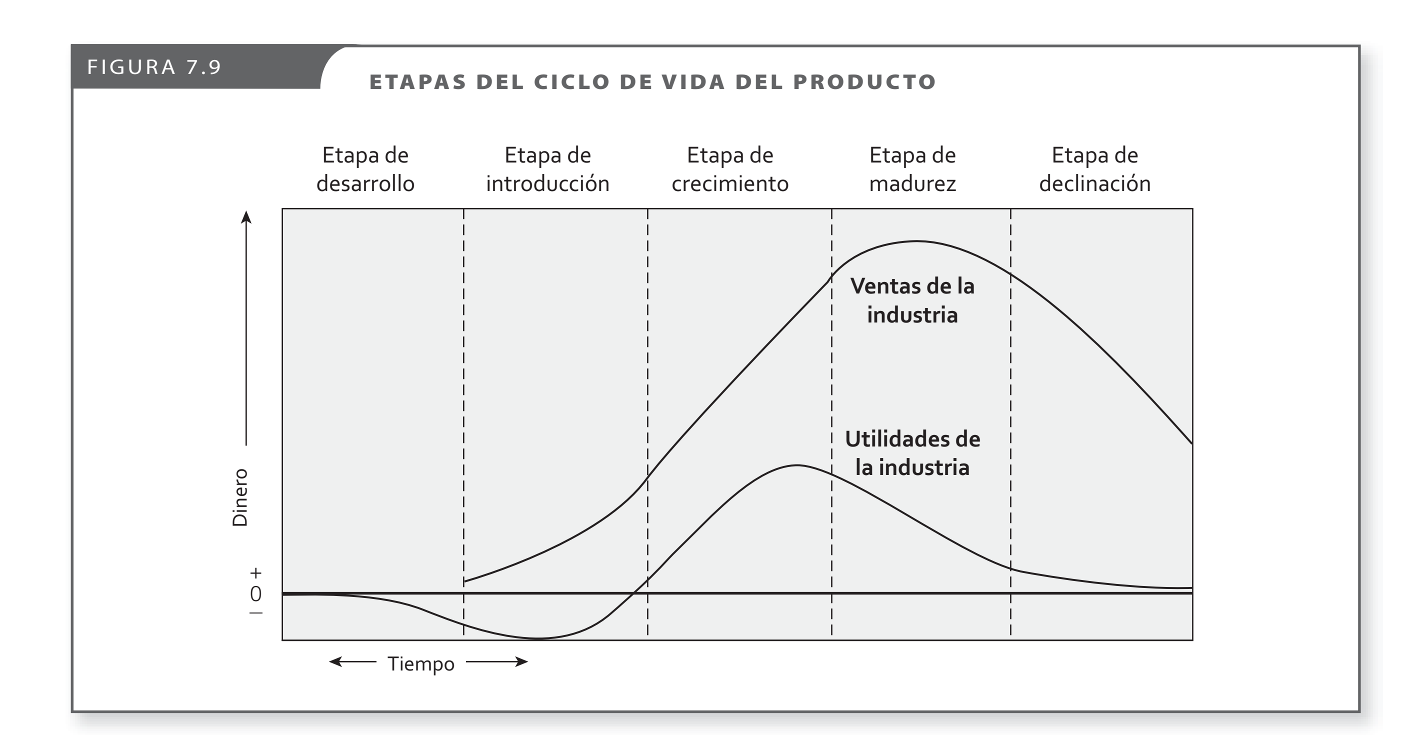
similar en contra de iTunes en sus anuncios de su reproductor de música Zune, argumentando que costaría 30 000 dólares llenar por completo un iPod con música, mientras que el servicio de Zune Pass importa sólo 14.99 dólares al mes.[21]

Administración de productos y marcas en el tiempo

Las decisiones relacionadas con los productos, las líneas de productos, el branding, la diferenciación y el posicionamiento son temas estratégicos continuos. También lo es la administración del portafolio completo de productos y marcas en el tiempo. Para abordar este tema usamos el ciclo de vida del producto tradicional (que se muestra en la figura 7.9) a efecto de analizar la estrategia de producto desde su concepción, crecimiento y madurez, hasta su declinación final. Recurrimos a este ciclo debido a su capacidad para describir los temas estratégicos y los objetivos clave que deben considerarse durante cada fase de la vida de un producto. Sin embargo, notamos que este ciclo de vida tiene muchas limitaciones. Para empezar, la mayoría de los nuevos productos nunca pasa del desarrollo y la mayoría de los que son exitosos nunca muere. Segundo, el ciclo de vida del producto realmente se refiere a la vida de un producto/mercado, industria, sector o categoría de producto, no a marcas específicas o empresas. Por tanto, si rastreamos el ciclo de vida de las empresas de renta de DVD tradicionales, tratamos con las características de mercado de este sector y no con firmas individuales como Blockbuster o Movie Gallery. Más aún, la duración de cada etapa y el tiempo que tiene que ver con el ciclo en general dependen fuertemente de las acciones de las empresas dentro de la industria. Las empresas y las industrias constantemente se reinventan, lo que puede ocasionar que el ciclo de vida se acelere, desacelere o se recicle.

A pesar de estas cuestiones, el ciclo de vida del producto ofrece un marco de referencia útil para analizar la estrategia de producto en el tiempo. En la figura 7.10 se resumen estas consideraciones estratégicas para cada etapa del ciclo. Para los gerentes de producto es importante considerar la

FIGURA 7.9 ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



etapa del ciclo de vida del mercado en relación con la planeación del periodo actual, así como la planeación del futuro. Utilizar el ciclo de vida del producto como marco de referencia tiene una ventaja distinta para forzar a los gerentes a considerar el futuro de su industria y su marca. Por ejemplo, muchos expertos creen que la industria tradicional de rentas de DVD se dirige con rapidez a su fase de declinación. La llegada de la distribución de discos DVD a través del correo y las innovaciones tecnológicas como el video a la carta y el IPTV (Internet Protocol Television) ofrecen un incremento drástico en conveniencia para los consumidores. Dado este hecho, no sorprende que los establecimientos de renta Blockbuster y Movie Gallery hayan sufrido las consecuencias. Por el contrario, Netflix, el pionero en rentas de DVD por correo, puede presumir en la actualidad de sus 10.3 millones de miembros y de disfrutar un incremento de 21% anual en sus ingresos. A pesar de este éxito, Netflix mira hacia el futuro invirtiendo en la distribución de películas en línea, la producción fílmica y la adquisición de los derechos de distribución de las películas independientes. Su estrategia es una protección de garantía en contra de Hulu y YouTube, así como del futuro de la transmisión digital completa de películas por medio de la tecnología que está siempre en desarrollo.[22]

FIGURA 7.10

CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

	Etapas del ciclo de vida			
	Introducción	**Crecimiento**	**Madurez**	**Declinación**
Metas de marketing generales	Estimular la conciencia del producto y las pruebas	Incrementar la participación de mercado adquiriendo nuevos clientes; identificar nuevas necesidades y segmentos de mercado	Maximizar la utilidad defendiendo la participación de mercado o arrebatándosela a los competidores	Reducir los gastos y los esfuerzos de marketing para maximizar la última oportunidad de obtener utilidades
Estrategia de producto	Introducir modelos limitados con funciones restringidas; cambios de producto frecuentes	Introducir nuevos modelos con funciones novedosas; buscar la innovación continua	Línea de modelo completa; incremento de las ofertas de productos complementarios para ayudar a su diferenciación	Eliminar los modelos y marcas no rentables
Estrategia de fijación de precios	Fijación de precios de penetración para establecer una presencia de mercado o precios de descremado para recuperar los costos de desarrollo	Los precios caen debido a la competencia; precio para igualar o superar a los competidores	Los precios continúan a la baja; precio para superar a la competencia	Los precios se estabilizan a un nivel más bajo
Estrategia de distribución	Introducir el producto en forma gradual para ampliar la disponibilidad; obtener la participación de intermediarios de canal	Intensificar esfuerzos para ampliar el alcance y disponibilidad del producto.	Disponibilidad amplia de productos; retener el espacio de anaquel; eliminar los establecimientos o canales no rentables	Mantener un nivel necesario para conservar a los clientes leales a la marca; continuar la eliminación de los canales no rentables
Estrategia de promoción	Publicidad y venta personal para construir conciencia; fuerte promoción de ventas para estimular las pruebas de producto	Publicidad de marca agresiva, ventas y promoción de ventas para alentar el cambio de marca y las pruebas continuas	Enfatizar las diferencias y los beneficios de la marca; alentar el cambio de marca; mantener fresca la marca/ producto	Reducir a un nivel mínimo o eliminar por completo

Fuente. Adaptado de William M. Pride y O. C. Ferrell, *Marketing*, ed. 2010, Mason, OH, Cengage Learning, 2010, pp. 290-295.

Etapa de desarrollo

Como se ilustra en la figura 7.9, una empresa no tiene ingresos de ventas durante la etapa de desarrollo del producto. De hecho, experimenta un flujo de efectivo neto saliente debido a los gastos relacionados con la innovación y el desarrollo. Para la mayoría de las innovaciones se necesita una inversión significativa de recursos financieros y tiempo para el desarrollo del producto. Además, la empresa asume una gran cantidad de riesgo financiero, de mercado y de oportunidad debido a la incertidumbre vinculada con el desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, la industria farmacéutica entiende los desafíos de este desarrollo como ninguna otra. Empresas como Merck, Pfizer y AstraZeneca gastan millones cada año en desarrollar medicamentos nuevos. Después de identificar un nuevo fármaco, se necesitan años de pruebas antes de obtener la autorización de la FDA. Luego, una vez que está en el mercado, la empresa sólo tiene unos años para recuperar su inversión antes de que expire la protección de patentes y el mercado se abra a la competencia de genéricos. En esta industria altamente competitiva, las compañías farmacéuticas viven o mueren con base en el número y la calidad de los medicamentos que tienen en sus proyectos en proceso de desarrollo.

La etapa de desarrollo por lo general comienza con un concepto de producto que tiene varios componentes: 1) una comprensión de los usos específicos y los beneficios que los clientes meta buscan en un producto nuevo; 2) una descripción del producto, incluidos sus usos y beneficios potenciales; 3) el potencial de crear una línea de productos completa que pueda crear sinergia en ventas, distribución y promoción, y 4) un análisis de la factibilidad del concepto de producto, incluidos temas como ventas anticipadas, rendimiento sobre la inversión requerido, tiempo de introducción al mercado y tiempo para recuperar la inversión. Dadas las probabilidades en contra de la mayoría de los productos nuevos, no sorprende que más de 80% de éstos fracase. Este hecho desafortunado subraya la necesidad de identificar en forma correcta las necesidades de los clientes antes de desarrollar la estrategia de producto. Mediante un marketing de prueba efectivo, la empresa puede evaluar la respuesta de los clientes frente a un nuevo producto antes de su lanzamiento a escala completa. Los nuevos productos que concuerdan de cerca con las necesidades de los clientes y que tienen fuertes ventajas sobre los de la competencia son mucho más fáciles de comercializar a medida que ingresan a la etapa de introducción de su ciclo de vida.

Etapa de introducción

Esta fase comienza cuando el desarrollo está completo y termina cuando las ventas indican que los clientes meta aceptan ampliamente el producto. La estrategia de marketing ideada durante la fase de desarrollo se implementa por completo durante la etapa de introducción y debe integrarse en forma estrecha con las ventajas competitivas de la empresa y el enfoque estratégico. Las metas de la estrategia de marketing comunes a la etapa de introducción incluyen las siguientes tareas.

- Atraer clientes nuevos incrementando la conciencia y el interés en la oferta de productos mediante la publicidad, las relaciones públicas y los esfuerzos publicitarios que conectan los beneficios clave de producto con las necesidades y los deseos de los clientes.
- Inducir a los clientes a probar y comprar el producto mediante varias herramientas de ventas y actividades de fijación de precios. Ejemplos comunes incluyen muestras gratis del producto y el uso de incentivos de precios.

- Participar en actividades de educación que enseñen a los clientes del mercado meta cómo usar el producto nuevo.
- Fortalecer o ampliar las relaciones de los canales y la cadena de suministro con el fin obtener suficiente distribución de producto para hacer que éste sea fácilmente accesible a los clientes meta.
- Construir sobre la disponibilidad y visibilidad del producto mediante actividades de promoción comercial que alienten a los intermediarios de canal a almacenarlo y respaldarlo.
- Establecer los objetivos de precio que equilibrarán la necesidad de la empresa de recuperar la inversión con las realidades competitivas del mercado.

Aunque todos los elementos del programa de marketing son importantes durante la etapa de introducción, la promoción y distribución adecuadas son esenciales para hacer que los clientes estén conscientes de que el nuevo producto está disponible, así como para enseñarles cómo usarlo en forma correcta y decirles dónde comprarlo. Esta es una tarea por lo general muy costosa, pero no tiene que serlo. Por ejemplo, cuando Mozilla lanzó Firefox, su navegador web de código abierto, logró 150 millones de descargas y 10 millones de usuarios permanentes en sólo 18 meses sin ningún personal de marketing. El secreto de este éxito fue una campaña de rumores de boca en boca que se centró en su sitio web SpreadFirefox.com. Hoy los usuarios todavía pueden publicar ideas sobre cómo comercializar Firefox u ofrecerse como voluntarios para poner otras ideas en acción.[23]



Mozilla pudo introducir con rapidez su navegador Firefox a través de una creativa campaña viral de boca en boca.

La duración de la etapa de introducción puede variar. En los mercados de negocios, los nuevos productos con frecuencia pasan por largos periodos de introducción mientras los compradores se convencen de adoptarlos. En los mercados de consumo, muchos productos experimentan un alza en ventas mientras los consumidores y los minoristas aprovechan las ofertas especiales de introducción. Después de esta etapa, la empresa debe rastrear en forma continua la participación de mercado, los ingresos, la colocación de la tienda, el respaldo del canal, los costos y las tasas de uso de producto para evaluar si éste retribuye la inversión. Incluso cuando la organización tiene protección de patente o tecnología difícil de copiar, debe rastrear en forma cuidadosa las reacciones de los competidores. Rastrear esta información es fundamental si se pretende que el producto alcance el nivel deseado, continúe a lo largo de la curva de ventas en aumento gradual y entre a la etapa de crecimiento rentable. Desafortunadamente, la mayoría de las introducciones de nuevos productos inician muy lento y nunca disfrutan de una demanda o utilidades crecientes. Los fracasos durante esta fase son aún más costosos que en la etapa de desarrollo, ya que los costos de marketing y distribución se suman al total de gastos implicados en el lanzamiento del producto.

Etapa de crecimiento

La empresa debe estar lista para esta fase, ya que los incrementos de ventas sostenidos pueden comenzar con rapidez. La curva ascendente de ventas del producto puede ser pronunciada y las utilidades incrementarse rápidamente, y luego disminuir hacia el final del periodo de crecimiento. La duración de esta etapa varía según la naturaleza del producto y las reacciones de la competencia. Por ejemplo, los pañales desechables tuvieron una larga etapa de crecimiento, ya que experimentaron más de 30% de crecimiento anual durante una década. Una etapa breve, en contrapartida, es característica de las nuevas tecnologías como iPhone, YouTube y Nintendo Wii.

Sin importar la duración de la etapa de crecimiento, la empresa tiene dos principales prioridades: 1) establecer una fuerte posición de mercado defendible, y 2) lograr los objetivos financieros que paguen la inversión y obtengan suficientes utilidades para justificar un compromiso a largo plazo con el producto. Entre estas dos prioridades figuran varias metas de estrategia de marketing relevantes, entre ellas las siguientes.

- Impulsar las ventajas diferenciales *percibidas* del producto en términos de branding, calidad, precio, valor y otros para garantizar una fuerte posición de mercado.
- Establecer una identidad clara de producto y de marca mediante campañas promocionales coordinadas dirigidas a los clientes y al comercio.
- Crear un posicionamiento único mediante una publicidad que enfatice los beneficios del producto para los clientes meta en relación con otras soluciones o artículos disponibles.
- Mantener el control sobre la calidad del producto para asegurar la satisfacción de los clientes.
- Maximizar la disponibilidad del producto mediante amplias actividades de distribución y promoción que capitalicen su popularidad.
- Mantener o mejorar la capacidad del producto para entregar utilidades a los canales clave y a los socios de la cadena de suministro, en especial a los minoristas, quienes controlan el espacio de anaquel y la colocación del producto.
- Encontrar el balance ideal entre precio y demanda a medida que la elasticidad precio se vuelve más importante mientras el producto se mueve hacia la etapa de madurez.
- Mantener siempre la visión enfocada en la competencia.

Durante la etapa de crecimiento, la estrategia general cambia de la adquisición a la retención, desde estimular la prueba del producto hasta generar compras reiteradas y construir lealtad a la marca. Esto no sólo es verdadero para los clientes sino también para los mayoristas, minoristas y otros miembros de la cadena de suministro. La clave es desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes y socios con el fin de prepararse para la etapa de madurez. Mientras el mercado madura, la empresa necesitará clientes leales y buenos amigos en la cadena de suministro para permanecer competitiva. Mantener las relaciones clave es una propuesta desafiante y cara. Por esta razón, la etapa de crecimiento es la más costosa del marketing.

La fijación de precios también se vuelve más desafiante en esta fase. Conforme más competidores entran al mercado, la empresa debe equilibrar su requerimiento de flujo de efectivo con su necesidad de ser competitiva. La relación entre precio y calidad percibida es un factor de complica-

ción, como lo es la creciente sensibilidad de los clientes al precio. Durante la etapa de crecimiento no sorprende ver a los competidores arriesgar sus posiciones de mercado con base en estrategias de fijación de precios premium o basadas en el valor. Otras empresas resuelven este dilema ofreciendo diferentes productos en distintos niveles de precios. Usted puede ver esta estrategia en acción en el mercado de la telefonía inalámbrica, donde cada proveedor oferta servicio de distintos niveles (es decir, minutos y funciones) en diferentes grados de fijación de precios. FedEx implementa la misma estrategia con sus ofertas de servicio de múltiples niveles (al día siguiente a las 8:30 a.m., al día siguiente a las 10:30 a.m., etcétera).

Otro importante desafío durante la etapa de crecimiento es el número de competidores en aumento que ingresan al mercado. Muchas empresas tienen la tendencia a prestarles menos atención durante esta fase. Después de todo, el mercado ha crecido con rapidez y hay suficientes negocios para que todos obtengan una parte. ¿Por qué no preocuparse de los competidores más adelante? Porque el crecimiento eventualmente terminará y el mercado madurará. Para protegerse, la empresa debe construir una posición de mercado defendible mientras se prepara para dicha madurez. Esta posición se puede basar en la imagen, el precio, la calidad o tal vez en algún estándar tecnológico. Eventualmente el mercado pasará por un periodo de agitación y surgirán las empresas dominantes. Este proceso ya está en camino en el mercado de la telefonía inalámbrica, donde firmas estadounidenses como Nextel y Alltel han sido adquiridas por sus rivales. En forma similar, Vodafone de Europa ha buscado adquirir otra empresa en su esfuerzo por obtener el dominio del mercado sobre O2, su más grande competidor. Un interés similar ha estado en camino durante algún tiempo en el mercado de la fotografía digital. Hoy, dos empresas (Nikon y Canon) controlan 80% del mercado, mientras que otras han quebrado (Minolta, Konica, Kyocera, Contax). A medida que estos mercados entran en la fase de madurez, la suerte de las empresas restantes dependerá de su capacidad para crear posiciones de mercado defendibles.

Etapa de madurez

Después de que sucede la agitación al final de la etapa de crecimiento, la ventana estratégica de la oportunidad se cerrará para el mercado. No entrarán más empresas a menos que hayan encontrado alguna innovación de producto lo suficientemente significativa para atraer a grandes números de clientes. Sin embargo, la ventana de oportunidad con frecuencia permanece abierta para nuevas funciones y variantes de producto. Un buen ejemplo es la introducción de variedades *light*, secas, *ice*, microdestiladas, bajas en alcohol y en calorías en la industria de las cervezas. Estas variantes pueden ser muy importantes cuando se intenta obtener participación de mercado. En vista de un crecimiento limitado o nulo, una de las pocas formas para una empresa de obtener esta participación es arrebatándosela a un competidor. Este robo con frecuencia viene sólo con inversiones promocionales significativas o recortes en los márgenes brutos debido a la reducción de precios. Los intereses en esta partida de ajedrez con frecuencia son muy altos. Por ejemplo, un cambio fraccional en la participación de mercado en la industria de las bebidas carbonatadas significa millones en ingresos y utilidades adicionales para la empresa afortunada.

En el ciclo de vida típico del producto esperamos que la madurez sea la etapa más larga. Para la empresa que ha sobrevivido a la fase de crecimiento, la madurez puede ser un periodo relativamente de *status quo.* Siempre y cuando se sostenga el volumen de ventas para mantener constante la participación de mercado, se puede tomar una perspectiva a más largo plazo dada la reducción

de la incertidumbre en el mercado. Por lo general, una empresa tiene las cuatro metas generales siguientes a buscar durante la etapa de madurez.

- **Generar flujo de efectivo** Para el tiempo en que un mercado alcanza la madurez, los productos de la empresa deben generar un flujo de efectivo muy positivo. Esto es esencial para recuperar la inversión inicial y generar el exceso de efectivo necesario para que la empresa crezca y desarrolle nuevos productos.
- **Mantener participación de mercado** La estrategia de marketing debe enfatizar el mantenimiento de la participación de mercado entre las marcas dominantes en este ámbito. Las empresas con una participación de mercado marginal deben decidir si tienen una oportunidad razonable de mejorar su posición. De lo contrario, deben considerar retirarse.
- **Arrebatar participación de mercado** Cualquier empresa en un mercado maduro puede perseguir esta meta; sin embargo, es más probable que sea usada por aquellas que tienen posiciones de mercado más débiles. La clave de esta estrategia es crear incentivos que alienten el cambio de marca, incluso si es sólo temporal. Aun las pequeñas ganancias en la participación de mercado pueden llevar a grandes incrementos en las utilidades.
- **Incrementar la participación del cliente** Se relaciona con el porcentaje de las necesidades de cada cliente satisfechas por la empresa en un área en particular. Esta estrategia es muy común en los servicios financieros. De igual forma, muchas cadenas grandes de abarrotes incrementan su participación del cliente agregando características que van desde restaurantes y rentas de video hasta servicios de tintorería, en un esfuerzo por crear compras de una sola parada para las necesidades de la familia.

Para alcanzar estas metas la empresa cuenta por lo menos con cuatro opciones generales de selección de estrategias a lo largo de la etapa de madurez: 1) desarrollar una nueva imagen de producto; 2) encontrar y atraer a nuevos usuarios; 3) descubrir nuevas aplicaciones y usos para el producto, o 4) aplicar tecnología novedosa al producto. Por ejemplo, Kraft Foods lanzó una campaña promocional masiva a efecto de crear una nueva imagen para Jell-O después de una larga disminución en las ventas. Hoy, Jell-O ha alcanzado una vez más el estatus de gourmet con los niños estadounidenses. En forma similar, Whirlpool usó una innovación de producto para liberarse del “blanco mar”, una frase utilizada con frecuencia para describir la gama de ofertas en los electrodomésticos. Las lavadoras y secadoras de Whirlpool Duet (líderes en la industria de diseño, facilidad de uso y eficiencia de energía) ahora lideran 40% del mercado de carga frontal.[24] Finalmente, como se describe en la sección *Más allá de las páginas 7.3,* Nintendo utilizó una estrategia de *rebranding* para atraer a los jugadores casuales a sus sistemas de juegos manuales y domésticos.

Arrebatar clientes a la competencia incluye crear incentivos entre los no clientes para probar el producto de la empresa. Esto puede conllevar fuertes gastos en actividades de promoción de ventas, como muestreo de productos, emisión de cupones o promociones comerciales para alentar una exhibición prominente del artículo en los anaqueles de las tiendas. En algunos casos, una vez que se ha logrado el cambio de marca, los clientes pueden ser atrapados mediante acuerdos contractuales. Esto es común entre los proveedores de servicios de telefonía inalámbrica y televisión por cable o clubes deportivos. Un enfoque más común consiste simplemente en empatar los precios competitivos, como es el caso de muchas empresas en competencia. Por ejemplo, la mayoría de las cadenas de pizzas aceptarán cupones de los competidores e igualarán sus incentivos promocionales para obtener negocios.

Más allá de las páginas 7.3

ESTRATEGIA DE REBRANDING DE NINTENDO[25]

Admítalo. Siempre ha pensado que la línea de los sistemas de juego de Nintendo fue diseñada estrictamente para niños. No está solo. La mayoría de las personas asocia productos como Nintendo 64, Gamecube, Wii, GameBoy y DSi con personajes famosos como Mario, Luigi y Princess Peach. Sin embargo, hace varios años la firma se propuso cambiar las opiniones de todos acerca de los videojuegos y de los jugadores que los disfrutan.

El primer paso de Nintendo hacia el *rebranding* ocurrió a principios de 2006 con el rediseño de su sistema DS. Llamado *DS Lite*, el dispositivo manual era más pequeño y ligero, de pantalla más brillante y prácticamente era una versión con aspecto de iPod del sistema DS original. Poseía una pantalla sensible al tacto, un estilete, larga vida de batería y la capacidad para jugar todos los juegos de DS y GameBoy Advance. Para coincidir con el lanzamiento, Nintendo cambió las marcas de muchos de sus juegos populares de rompecabezas y habilidades de construcción bajo la marca Touch Generations. Los títulos en las series, como *Brain Age, Big Brain Academy, Tetris DS, Nintendogs, Magnetica, Electroplankton, Sudoku Gridmaster y True Swing Golf* estuvieron disponibles por un tiempo; sin embargo, no habían estado bajo una marca colectiva y enfocados hacia un público en particular. Ese público incluía a hombres y mujeres de 40 y 50 años en el mercado de jugadores casuales. A diferencia de los más jóvenes que disfrutan jugar por largos periodos, los casuales prefieren hacerlo por lapsos más breves: mientras esperan a que los niños terminen la clase de baile o mientras van en el transporte público, o como una forma divertida de ocupar 10 minutos antes de una reunión. En ese tiempo el sitio web de Nintendo para Touch Generations expresaba sus necesidades de mercado a la perfección:

> ¿No es usted un jugador experimentado? Está bien. Hemos hecho juegos con usted en mente. La serie Touch Generations de Nintendo, exclusiva para la consola portátil Nintendo DS, le permite una interacción simple con juegos que promueven la producción sobre la destrucción, la contemplación sobre la dominación. Sin instrucciones complejas. Sin curva de aprendizaje pronunciada. Juegue un poco. Juegue mucho. Depende de usted.

El segundo paso de Nintendo hacia el *rebranding* ocurrió a finales de 2006 con el lanzamiento de la consola de juegos Wii. Su característica definitiva es el control inalámbrico. El control remoto Wii permite a los usuarios realizar juegos interactivos al activar sus brazos y cuerpo en movimientos distintos tipo juego (como practicar tenis, beisbol o manejar un automóvil). La empresa también expandió la marca de Touch Generations para incluir juegos como *Wii Fit, Wii Music y Big Brain Academy.* Después del lanzamiento, DS Lite y Wii rápidamente se convirtieron en las plataformas de juegos de mayor venta en el mundo.

En 2009 Nintendo refinó más su estrategia con el lanzamiento del sistema de juegos manual DSi. Aunque es muy similar al DS Lite, incorpora pantallas más grandes, cámaras frontales y traseras, una tienda de juegos en línea, almacenamiento removible y software de edición de fotografías. Juntos, estos cambios hacen del DSi mucho más una herramienta social que el sistema original. De hecho, la meta era crear un sistema que hiciera más que permitir jugar: uno que enriqueciera la vida de las personas. Este objetivo necesitaba un cambio de marketing de Nintendo acerca de Touch Generations:

> Sin importar su edad, sexo o antecedentes, la diversión es una idea universal. La familia de software Touch Generations permite a las personas de todo tipo de vida conectarse entre sí mediante la participación en experiencias interactivas satisfactorias. Títulos como *Wii Music* y *Personal Trainer: Walking* pueden unir a su familia en nuevas y emocionantes formas.

La estrategia Touch Generations aprovecha las tendencias recientes en el mercado de juegos. La edad promedio de los compradores frecuentes es de 40 años, con un total de 25% más allá de los 50. Además, las mujeres representan 47% de todos los jugadores que son padres. Nintendo cree que en el mercado hay un segmento grande de jugadores "dormidos" que disfrutaban jugar *Pac-Man* y *Pong* cuando eran niños y adultos jóvenes. Muchos expertos están de acuerdo y señalan el enorme éxito de *The Sims* como ejemplo de un juego que resulta atractivo para este mercado.

Etapa de declinación

La meseta de ventas de un producto no durará por siempre, y finalmente comienza una declinación persistente en los ingresos. Una empresa tiene dos opciones básicas durante la etapa de declinación: 1) intentar posponerla, o 2) aceptar su inevitabilidad. Si intenta la primera opción, la demanda del producto debe renovarse mediante su reposicionamiento, desarrollando nuevos usos o características del producto o aplicando nueva tecnología. Por ejemplo, a pesar de la disminución en las ventas de los muscle cars durante las últimas dos décadas, Ford, Chrysler y GM han lanzado con éxito versiones rediseñadas de sus marcas famosas. El Ford Mustang Shelby GT 500 fue presentado en 2007 a los ansiosos compradores dispuestos a pagar 20 000 dólares por arriba del precio de lista (que era de alrededor de 40 000 dólares) para obtener las unidades producidas. El Dodge Challenger de Chrysler debutó en 2008, y luego vino el lanzamiento del Camaro de Chevy de GM en 2009.[26] Posponer la declinación de un producto de esta manera requiere una gran cantidad de tiempo y una inversión sustancial de recursos. Sin embargo, muchas empresas no tienen los fondos o la oportunidad para renovar la demanda de un producto y deben aceptar la inevitable declinación. En esos casos, pueden cosechar utilidades del producto mientras disminuye la demanda o desinvertir en él tomando medidas para abandonarlo o venderlo a otra empresa.

El enfoque de *cosecha* requiere una reducción gradual en los gastos de marketing y utilizar una mezcla de marketing menos intensiva en recursos. Una estrategia de cosecha también permite a la empresa canalizar su flujo de efectivo creciente hacia el desarrollo de productos nuevos. Por ejemplo, GM fue eliminando la marca Oldsmobile durante varios años ofreciendo descuentos y otros incentivos especiales, como garantías de producto más largas, para alejar los temores de los clientes sobre un soporte de producto limitado. Una empresa que usa una opción de *desinversión* retira todo el soporte de marketing de un producto. Puede continuar su venta hasta que sostenga pérdidas o arreglar que sea adquirido por otra empresa. Por ejemplo, Procter & Gamble renunció a su detergente de lavandería Oxydol y lo vendió a Redox Brands (ahora conocida como *CR Brands*) por 7 millones de dólares. Aunque P&G había vendido Oxydol durante 73 años, decidió eliminar la marca después de que sus ventas cayeron de un máximo de 64 millones de dólares en 1950 a sólo 5.5 millones justo antes de la venta. CR Brands ahora comercializa la marca como Oxydol Extreme Clean y se orienta a los consumidores de la Generación X con versiones líquidas y empaques llamativos.[27]

La empresa debe tomar en consideración varios factores antes de decidir una estrategia de marketing apropiada durante la etapa de declinación, entre ellos los siguientes.

- **Potencial del segmento de mercado** La empresa podría tener segmentos de clientes leales que continuarán la compra del producto. Si estos segmentos son viables y rentables, debe posponer la declinación o cosechar el producto en forma lenta.
- **Posición de mercado del producto** Un producto en una posición líder en el mercado con una imagen sólida puede ser rentable y generar exceso de efectivo al atraer a los clientes de los productos abandonados por los competidores.
- **Estructura de precios y costos de la empresa** Si la organización es un productor de bajo costo en la industria y puede mantener su precio de venta, el producto puede seguir siendo viable incluso en un mercado en declinación. La estructura de costos de la empresa podría resaltarse al no tener que invertir en el programa de marketing del producto.

- **Tasa de deterioro del mercado** Entre más rápido sea el deterioro del mercado, más rápido debe la empresa eliminar el producto.

Aunque la empresa debe considerar con cuidado los factores descritos, no debe ser sentimental acerca de eliminar un producto que fracasa. Por otro lado, no es recomendable que deseche con rapidez un intento de renovación, en particular si no tiene un mejor uso alterno para sus recursos.

A lo largo del ciclo de vida del producto es imperativo que las empresas sigan enfocadas en los cambios en el mercado, no en sus productos. Éstos tienen ciclos de vida sólo porque los mercados y los clientes cambian. Al enfocarse en los mercados cambiantes, la empresa pueda intentar crear nuevos y mejores artículos de calidad que se ajusten a las necesidades de los clientes. Sólo de esta forma podrá crecer, prosperar, seguir siendo competitiva y continuar siendo vista como fuente de soluciones por el mercado meta.

Lecciones del capítulo 7

Estrategia de producto

- Reside en el corazón de cada organización en cuanto a que ésta define qué hace y por qué existe.
- Incluye crear una oferta de producto que es una combinación de atributos físicos (tangibles), de servicio (intangibles) y simbólicos (perceptuales) diseñada para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes.
- Se esfuerza por superar los commodities diferenciando las ofertas de producto por medio del servicio y los elementos simbólicos de la oferta.

Portafolio de productos

- Se utiliza en los mercados de consumo (conveniencia, compras, especialidad y productos no buscados) y de negocios (materia prima, partes componentes, materiales de proceso, suministros de mantenimiento, reparación y operaciones, equipo accesorio, instalaciones y servicios de negocios).
- Se utiliza en la mayoría de las empresas debido a las ventajas de vender una variedad de productos en vez de uno solo.
- Consiste en un grupo de artículos estrechamente relacionados (líneas de producto) y el grupo total de productos que ofrece la empresa (mezcla de productos).
- Incluye decisiones estratégicas como el número de líneas de productos que ofrecer (variedad), y la profundidad de cada línea de productos (surtido).
- Puede crear varios beneficios importantes para las empresas, como economías de escala, uniformidad de los paquetes, estandarización, eficiencia de ventas y distribución y creencias de calidad equivalente.

Desafíos de los productos de servicios

- Se derivan principalmente del hecho de que los servicios son intangibles. Otras de sus características desafiantes incluyen producción y consumo simultáneos, caducidad, heterogeneidad y relaciones basadas en los clientes.
- Incluyen los siguientes aspectos:
    - Las empresas experimentan problemas para equilibrar el suministro (la capacidad) con la demanda.
    - La demanda de servicios depende del lugar y del tiempo porque los clientes o sus posesiones deben estar presentes para la entrega.
    - A los clientes les resulta difícil evaluar la calidad de un servicio antes de comprarlo o consumirlo.
    - La calidad en el servicio con frecuencia es inconsistente y muy difícil de estandarizar a través de muchos clientes.
    - La necesidad de ciertos servicios no siempre es evidente para los clientes. En consecuencia, las empresas a menudo tienen problemas para vincular sus ofertas directamente con las necesidades de los clientes.

Desarrollo de nuevos productos

- Es una parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades.
- Considera seis opciones estratégicas relacionadas con la novedad de los productos:
    - *Productos nuevos para el mundo* (*innovaciones discontinuas*). Incluyen un esfuerzo pionero de la empresa que lleva a la creación de un mercado completamente nuevo.
    - *Nuevas líneas de productos.* Representan nuevas ofertas de la empresa introducidas en mercados establecidos.
    - *Extensiones de la línea de productos.* Complementan una línea de productos existente con nuevos estilos, modelos, funciones o sabores.
    - *Mejoras o revisiones de los productos existentes.* Ofrecen a los clientes un desempeño mejorado o un mayor valor percibido.
    - *Reposicionamiento.* Significa orientar los productos existentes hacia nuevos mercados o segmentos.
    - *Reducciones de costo.* Incluye modificar productos para ofrecer un desempeño similar a los de la competencia a un precio más bajo.
- Depende de la capacidad de la empresa para crear una ventaja diferencial para el nuevo producto.
- Por lo general procede a través de cinco etapas: generación de ideas, filtración y evaluación, desarrollo, marketing de prueba y comercialización.

Estrategia de branding

- Incluye seleccionar la combinación correcta del nombre, símbolo, término y/o diseño que identifica un producto en específico.
- Se integra de dos partes: el nombre de marca (palabras, letras y números) y el logotipo de marca (símbolos, figuras o diseño).
- No es sólo fundamental para la identificación del producto, también es el factor clave utilizado por los mercadólogos para diferenciarlo de su competencia.
- Para ser realmente exitoso, se debe desarrollar una marca que capture de manera sucinta la oferta del producto de un modo que responda una pregunta en la mente del consumidor.
- Involucra los muchos diferentes atributos que constituyen la manera en que los clientes piensan acerca de las marcas: las personas (los empleados y patrocinadores); los lugares (el país de origen y los canales); las cosas (eventos, causas y patrocinios de terceros), y otras marcas (alianzas, ingredientes de marca, la empresa y las extensiones).
- Ofrece muchas ventajas, como facilitar a los clientes encontrar y comprar productos.
- Incluye una comprensión sólida de cuatro temas clave:
    - *Marcas de fabricante frente a marcas de etiqueta propia.* Estas últimas son más rentables que las primeras para los minoristas que las manejan. Sin embargo, las marcas de los fabricantes tienen una demanda incluida, un reconocimiento y lealtad del producto.
    - *Lealtad a la marca.* Actitud positiva hacia una marca que propicia que los clientes tengan una preferencia consistente por ella sobre todas las marcas en competencia en una categoría de producto. Los tres niveles de lealtad incluyen el reconocimiento de la marca, la preferencia por la marca y la insistencia por la marca.
    - *Brand equity.* Es el valor de la marca o el marketing y el valor financiero asociado con la posición de una marca en el mercado.
    - *Alianzas de marcas.* Estrategias de branding, como las marcas conjuntas o el licenciamiento de marca, que consideran el desarrollo de relaciones cercanas con otras empresas.
- También incluye tomar medidas para proteger los nombres y logotipos de las marcas de la invasión por otras empresas.

Empaque y etiquetado

- Son consideraciones importantes en la estrategia de branding porque los empaques a menudo van de la mano con el desarrollo de un producto, sus beneficios, diferenciación e imagen.
- Incluye temas como color, forma, tamaño y conveniencia del paquete o contenedor del producto.

- Con frecuencia se usan en las modificaciones de producto o el co-branding para reposicionar el producto o darle nuevas y mejores funciones.
- Son vitales para ayudar a los clientes a efectuar selecciones de producto apropiadas.
- Pueden tener importantes consecuencias ambientales y legales.

Diferenciación y posicionamiento

- Incluyen crear diferencias en la oferta de producto de la empresa que la distingan de las propuestas de la competencia (diferenciación de producto), así como el desarrollo y mantenimiento de una posición relativa del producto en la mente del mercado meta (posicionamiento del producto).
- Pueden monitorearse mediante un mapeo perceptual, un despliegue visual espacial de las percepciones de los clientes sobre dos o más dimensiones clave.
- Se basan fundamentalmente en la marca, pero con frecuencia también en los descriptores de producto, los servicios de soporte al cliente y la imagen.
- Involucran estrategias de posicionamiento para fortalecer la posición actual y el reposicionamiento propio y de la competencia.

Administración de los productos y las marcas en el tiempo

- Puede abordarse por medio del ciclo de vida tradicional del producto, el cual rastrea la evolución de su desarrollo y nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y muerte durante las siguientes cinco etapas.
  - *Desarrollo.* Lapso sin ingreso de ventas, flujo de efectivo negativo y alto riesgo.
  - *Introducción.* Tiempo para incrementar la conciencia del cliente, fuertes gastos de marketing y aumento rápido de los ingresos por ventas.
  - *Crecimiento.* Fase de incremento rápido de los ingresos de ventas y las utilidades, expansión del mercado y aumento creciente del número de competidores.
  - *Madurez.* Etapa de mesetas de ventas y utilidades, un cambio de la adquisición a la retención del cliente y estrategias dirigidas a mantener o arrebatar participación de mercado.
  - *Declinación.* Fase de ventas persistentes y disminución de utilidades, intentos por posponer la declinación o estrategias dirigidas a cosechar o desechar el producto.
- Puede ser influida por los cambios en el mercado o por las acciones de las empresas dentro de la industria, ya que constantemente se reinventan.

Preguntas para análisis

1. Considere el número de alternativas de producto disponibles en el mercado de consumo de Estados Unidos. En prácticamente cada categoría de producto los consumidores cuentan con muchas opciones para satisfacer sus necesidades. ¿Todas son realmente necesarias? ¿Tener tantas opciones es algo bueno para los consumidores? ¿Por qué? ¿Es apropiado para las empresas y los minoristas que tienen que respaldar y manejar todas estas alternativas de producto? ¿Por qué?
2. Dadas las características únicas de los servicios, ¿qué problemas éticos potenciales podrían surgir en el marketing y la entrega del servicio? ¿Cómo una empresa de servicios puede enfrentar los desafíos éticos y comunicar un sentido de confianza a los clientes?
3. Considere la idea de que una marca realmente efectiva es aquella que captura de manera sucinta la oferta de producto de modo que responda una pregunta en la mente del consumidor. Ahora considere estas marcas (o elija las suyas): Coca-Cola, Disney, Marlboro, American Express y Ford. ¿Qué preguntas responden estas marcas? ¿Por qué son efectivas?

Ejercicios

1. Revise la lista de las principales 25 marcas de la figura 7.6. ¿Qué atributos clave tienen en común? ¿Cuáles marcas parecen fuera de lugar en esta lista? ¿Por qué? ¿Cuáles deben estar incluidas pero faltan? ¿Por qué? ¿Cómo cree usted que se verá esta lista dentro de cinco o 10 años?
2. Realice una investigación de antecedentes en los siguientes mercados: servicio de telefonía inalámbrica, dispositivos de DVD y pizzas. ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra cada uno de estos mercados en la actualidad? ¿Qué características del mercado lo llevan a pensar de esta manera? ¿Hay alguna evidencia de que alguno de estos mercados esté a punto de moverse hacia la siguiente etapa del ciclo de vida? Explique su respuesta.
3. Piense en la última compra que haya realizado en las categorías de producto que se muestran en la tabla siguiente. ¿Cuáles son las características, ventajas y beneficios del producto o marca en especial que usted eligió? Luego de completar la tabla considere el posicionamiento del producto o marca en el mercado. ¿Este posicionamiento concuerda con sus respuestas en la tabla? Explique.

	Características	**Ventajas**	**Beneficios**
Marca de calzado ____________________			
Restaurante (no de comida rápida) Nombre o franquicia ____________________			
Marca de aerolínea ____________________			



Estrategia de fijación de precios

Introducción

No hay otro componente del programa de marketing que obsesione tanto a las empresas como la fijación de precios: "¿Es nuestro precio demasiado alto? ¿Esa es la razón por la que nuestras ventas no son mayores?" Por el contrario, los gerentes podrían preguntar: "¿Es nuestro precio demasiado bajo? Nuestras ventas van a la alza, pero ¿estamos dejando dinero en la mesa?" Estas son preocupaciones comunes de quienes toman las decisiones en las empresas. La atención que se concede a la fijación de precios se debe al menos a las siguientes cuatro razones. Primero, la ecuación de ingresos es muy simple: éstos son iguales al precio por la cantidad vendida. Sólo hay dos formas de que una empresa los incremente: aumentando los precios o el volumen vendido del producto. Es raro que una empresa pueda hacer ambas cosas de manera simultánea. Aunque literalmente hay miles de formas de incrementar la utilidad controlando los costos y los gastos operativos, el lado de los ingresos sólo tiene dos variables: una es el precio y la otra tiene una fuerte influencia del precio.

Una segunda razón por la que las empresas se fascinan con la fijación de precios consiste en que constituye la variable de marketing más fácil de cambiar. Mientras que modificar el producto y su distribución o promoción toma meses o incluso años, los cambios en la fijación de precios se pueden ejecutar de inmediato en tiempo real. Además, las modificaciones de producto, distribución o promoción pueden también ser muy costosas, en especial si investigación y desarrollo (I&D) o producción deben reprogramarse. Por el contrario, variar los precios es una opción de muy bajo costo. Por ejemplo, Walmart podría decidir que la lata de grano de maíz entero Green Giant debe costar 1.29 dólares en vez de 1.42, y de inmediato ingresar este cambio en el sistema del punto de venta de las tiendas. Alteraciones de precio similares ocurren en muchas otras industrias en tiempo real, como en las de los viajes aéreos, los hoteles y el comercio electrónico. En *Más allá de las páginas 8.1* se ilustra cómo los precios del mismo producto varían alrededor del mundo para representar las diferencias en el tipo de cambio, impuestos/aranceles y demanda del consumidor.

La tercera razón de lo importante que es la fijación de precios radica en que las empresas realizan un gran esfuerzo para descubrir y anticipar las estrategias y tácticas de otras empresas en este sentido. Los vendedores aprenden a leer los precios de los competidores a través de los compradores. Los minoristas envían a "compradores incógnitos" a las tiendas de sus rivales para averiguar cuánto cuesta la misma mercancía. En esta era

Más allá de las páginas 8.1

FIJACIÓN DE PRECIOS EN EL MUNDO[1]

Si usted viaja mucho por el mundo, pronto se dará cuenta de que los productos no tienen el mismo precio en los diferentes países. De hecho, a pesar de la muy difundida creencia de que en Estados Unidos los precios que se pagan son altos, en realidad se encuentran entre los más bajos a nivel internacional. En la última encuesta anual realizada por Mercer Consulting, la urbe más cara de Estados Unidos, Nueva York, está posicionada en octavo lugar en la lista de las ciudades más costosas del mundo. Otras localidades estadounidenses dentro de las 50 más caras incluyen a Los Ángeles, en el lugar 23; White Plains, NY, sitio 31; San Francisco 34; Honolulú 41; Miami 45, y Chicago 50. Las primeras ciudades en la lista de 10 que se muestra enseguida son asiáticas y europeas, debido a sus monedas fuertes, la alta confianza del consumidor y las bajas tasas de interés. Las urbes al final de la lista corresponden en su mayoría a América Latina, Medio Oriente y África. Por ejemplo, Johannesburgo, en Sudáfrica, es la menos costosa en la encuesta, con un índice de 49.6.

Posición	Ciudad	Índice
1	Tokio	143.7
2	Osaka	119.2
3	Moscú	115.4
4	Ginebra	109.2
5	Hong Kong	108.7
6	Zurich	105.2
7	Copenhague	105
8	Nueva York	100
9	Beijing	99.6
10	Singapur	98

Fuente. El índice se basa en Nueva York al 100.

Las diferencias en la fijación de precios a través de las fronteras nacionales también se cumplen con respecto a las compras típicas. En la mayoría de los casos los productos que se expenden en el mundo bajo la misma marca son prácticamente idénticos. Incluso se venden con campañas promocionales similares a los mismos tipos de mercados meta, que los consumen en forma muy parecida. Sin embargo, los precios establecidos en los diferentes mercados pueden variar drásticamente. Considere los ejemplos en la tabla que se muestra más abajo.

En algunos casos hay diferencias lógicas en la fijación de precios, dados los costos más altos de transportación u otros adicionales asociados con llevar un producto al mercado. Otras diferencias se asocian con el valor de la moneda. El dólar estadounidense es relativamente débil comparado con otras divisas, así que a veces su poder de compra es menor. Otras diferencias se basan en las estructuras de impuestos y aranceles en cada país. Por ejemplo, Estados Unidos y Gran Bretaña aplican gravámenes muy altos a las ventas de tabaco. Las empresas tienen gran libertad para fijar los precios, y con frecuencia los incrementarán en algunos países simplemente porque los consumidores están dispuestos a pagar el costo de adquirir un producto popular con pocos sustitutos.

En general, los precios promedio serán más bajos en los países más pobres que en los desarrollados. Esto es especialmente verdadero en los servicios, cuya entrega resulta menos cara debido a las tasas salariales más bajas. El costo más barato de mano de obra en las naciones en vías de desarrollo ha generado una oleada de actividad en la subcontratación de servicios en otros países.

	Tokio	Moscú	Ginebra	Hong Kong	Nueva York	Beijing
Entrada al cine	$19	$9	$14	$10	$12	$10
Almuerzo	16	18	28	15	19	18
Lavadora	887	630	1,214	701	1,112	920
Bebida carbonatada (lata)	1.75	0.97	1.02	0.88	1.49	0.75

Todos los precios se muestran en dólares.

de comercio electrónico, indagar cuánto cobran los competidores por sus bienes y servicios se ha vuelto tan importante que ha surgido una industria completa de rastreo de precios. Por ejemplo, RivalWatch utiliza un software privado para identificar precios, variedad y promociones de los vendedores, y luego vende los reportes de inteligencia competitiva a las empresas suscritas.[2]

Finalmente, la fijación de precios recibe una enorme atención porque se considera que es el único medio real de diferenciación en los mercados maduros plagados de commodities. Cuando los clientes ven que todos los productos en competencia ofrecen las mismas características y beneficios, sus decisiones de compra son impulsadas principalmente por el precio. En este capítulo se abordan estos y otros temas clave que se relacionan con el desarrollo de una estrategia de fijación de precios. Tener una comprensión sólida de estos temas es importante debido a que muchas empresas y gerentes se basan en la intuición y la experiencia a la hora de definir el precio, y entonces adivinan cuál es el mejor para sus bienes y servicios en vez de calcularlo. *Adivinar* nunca es una estrategia adecuada en marketing: puede ser totalmente mortal cuando se trata de fijar los precios.

El rol de la fijación de precios en la estrategia de marketing

El hecho de que sea fácil modificar los precios no significa que la mayoría de las empresas haga un buen trabajo al establecerlos. Numerosos fabricantes, mayoristas y minoristas admiten que pasan más tiempo preocupándose por el precio del que realmente ocupan en administrar la estrategia de fijación de precios. En esta sección se analizará el rol de esta tarea en la estrategia de marketing. Primero observamos las perspectivas del vendedor y del comprador en la fijación de precios. Ésta, con frecuencia, es la principal fuente de confrontación entre vendedores y compradores. Es evidente que los primeros quieren vender un producto al precio más alto que les sea posible, mientras que los segundos quisieran obtenerlo gratis. En un punto entre estos dos extremos, ambos agentes deben encontrar la forma de coincidir. También estudiamos la relación entre la fijación de precios y los ingresos, que es una consideración importante en la estrategia correspondiente.

La perspectiva del vendedor en la fijación de precios

Por su naturaleza, los vendedores tienen una tendencia a inflar los precios porque quieren recibir tanto dinero como sea posible en el intercambio con un comprador. Considere el mercado de la vivienda. Las personas que colocan su casa en venta por lo general han invertido una gran cantidad de tiempo, energía y recuerdos en ella. Así que cuando deciden vender, los sentimientos iniciales sobre el valor de su inmueble son exagerados. Debido a este apego emocional, una persona podría pensar que su casa vale 250 000 dólares. Sin embargo, sólo vale esa cantidad si el vendedor logra encontrar alguien dispuesto a pagar tanto por ella. Si no se encuentra un comprador, entonces el dueño es culpable de dejar que el sentimiento nuble su percepción de la realidad del mercado.

Con este ejemplo se ilustra que para los dueños, o para algún otro vendedor, con frecuencia el precio es más de lo que aceptaría a cambio de un producto, en lugar de una realidad de mercado. Una estrategia fuerte de fijación de precios debe ignorar los sentimientos de valor y enfocarse en los factores del mercado que afectan el proceso de intercambio. Desde la perspectiva del vendedor, cuatro temas clave se vuelven importantes en la estrategia de fijación de precios: 1) costo; 2) demanda; 3) valor del cliente, y 4) precios de los competidores.

El costo es una consideración importante en cualquier estrategia de fijación de precios. Una empresa que no cubre sus costos directos (por ejemplo, productos terminados/ componentes, materiales, suministros, comisión de venta, transportación) y sus costos indirectos (gastos administrativos, servicios generales, renta) no logrará una utilidad. Las empresas ganan dinero mediante el margen de utilidad, un alto volumen de ventas o ambas cosas. Aun así, medir este margen, incluso si es pequeño, es vital para la viabilidad de la empresa. La mayoría de las estrategias inteligentes de fijación de precios construye una meta de un margen de utilidad como si fuera un costo. Las

empresas que utilizan este enfoque reconocen que una reducción en dólares en el precio es un dólar menos de utilidad neta, ya sea que venga de un producto de alto o bajo margen.

Cuando la disponibilidad de los productos es limitada, las empresas también deben considerar los costos de oportunidad en su estrategia de fijación de precios. Esto es particularmente apropiado para las de servicios. Por ejemplo, si una aerolínea vende un asiento de Atlanta a Chicago por 250 dólares, entonces ese asiento desaparece del inventario. Si un cliente estuviera dispuesto a pagar 300 por el mismo asiento y no quisiera viajar en un momento diferente, entonces la aerolínea perdió 50 dólares en ingresos. Los fabricantes de bienes tangibles que no venden un producto específico hoy, lo pueden vender mañana. Esto no es verdadero para las empresas de servicios, razón por la cual las aerolíneas usan complejos sistemas de fijación de precios en un intento por exprimir cada dólar de cada asiento de avión. Por ejemplo, U.S. Airways brinda importantes descuentos en los asientos restantes para los vuelos que salen los sábados y regresan los martes. Ofrece estos "e-Savers" a los clientes porque sabe que un asiento vacío no genera ningún ingreso y que el costo creciente de agregar a estos pasajeros es insignificante.[3]

La demanda también es un tema clave en la estrategia de fijación de precios del vendedor. El hecho de que una empresa cubra sus costos no significa que los clientes pagarán sus precios. En este sentido, las organizaciones más eficientes, como las aerolíneas de bajo costo o las tiendas minoristas de descuento, tienen la capacidad para cubrir sus costos mientras que en forma simultánea ofrecen precios más bajos a los clientes. Las expectativas de éstos también tienen importancia en la demanda del mercado. Por ejemplo, los viajeros de negocios cuyos gastos serán rembolsados por su empresa pagarán más por un asiento de aerolínea o un cuarto de hotel que quienes viajan por placer. En forma similar, las personas que van al cine pagarán precios altos por palomitas de maíz y bebidas carbonatadas porque constituyen un público cautivo con pocas opciones. Para entender por completo la relación entre el precio y la demanda, las empresas deben tener un buen conocimiento de la elasticidad asociada con su oferta de producto. Este tema se aborda con mayor profundidad más adelante en el capítulo.

En ciertos casos la estrategia de fijación de precios debe abarcar más que el producto y su precio. El impacto en la utilidad neta o el valor entregado al cliente con frecuencia son cuestiones a considerar para una fijación de precios viable. Esto es particularmente cierto en los mercados de negocios. Por ejemplo, si un agente de seguros ofrece una solución que reduzca en 10 millones de dólares los costos de riesgo de un cliente, ¿cuánto vale la solución para el cliente? La misma pregunta se puede plantear acerca de una nueva pieza de maquinaria que incrementa la capacidad de producción en 25% mientras se utiliza 50% menos mano de obra. Establecer un precio para este producto puede tener poco que ver con los costos, y en lugar de eso se enfoca en el valor asociado con la innovación y el capital intelectual de la empresa vendedora. Las firmas en sectores como los de investigación de mercados, consultoría, tecnología de información y otros servicios profesionales consideran cada vez más el impacto o valor que sus servicios proporcionan en el estado de resultados de sus clientes.

Por último, una organización vendedora debe estar muy atenta a lo que sus competidores cobran por los mismos productos o sus equivalentes. Sin embargo, todas las empresas deben resistir la tentación de igualar o mejorar a los competidores. A menos que alguna se promueva como la que siempre tiene el precio más bajo, debe pensar en términos de fijación de precios dentro de un rango aceptable en relación con sus rivales. Por ejemplo, Mercedes Benz no tiene que igualar la fijación de precios de BMW. En el caso de mercados con muchos commodities, fijar los precios por debajo de los competidores puede ser el único medio viable de diferenciación. Sin embargo, más que mejorar los precios de la

competencia, una estrategia efectiva puede consistir en crear una diferenciación real o percibida para la oferta de producto. Esto permitiría a la empresa establecer diferentes precios por el mismo producto o por otros equivalentes.

La perspectiva del comprador en la fijación de precios

El enfoque del comprador en la fijación de precios es en muchos sentidos contrario al del vendedor. Donde éste tiende a ofrecer precios más altos, su contraparte ve con frecuencia los precios más bajos de lo que en realidad dicta el mercado. En nuestro ejemplo de la vivienda, el comprador no considera el tiempo, la energía y emoción invertidos por el dueño en su casa. Sólo ve un inmueble y si sus características satisfarán sus necesidades y preferencias. A pesar de que el precio inicial del vendedor es de 250 000 dólares, un comprador potencial podría pensar que la casa vale sólo 200 000, dadas sus características, condición y los precios de las otras viviendas en la zona.

Para los compradores, el precio significa lo que entregarán a cambio de un producto. La clave para la empresa vendedora y para el desarrollo de la estrategia de fijación de precios es determinar justo cuánto cederá el comprador. Las empresas deben también reconocer que éste entrega mucho más que dinero cuando adquiere bienes y servicios. Desde la perspectiva del comprador, dos temas clave determinan la estrategia de fijación de precios para la mayoría de las empresas: 1) valor percibido, y 2) sensibilidad a los precios.

Lo que los compradores cederán a cambio de un producto depende en gran medida del valor que perciban del producto. El valor es un término difícil de definir porque significa diferentes cosas para distintas personas.[4] Algunos clientes conciben un buen valor como una alta calidad del producto, mientras que otros lo identifican con un precio bajo. La definición más común lo relaciona con los beneficios y los costos para el cliente o, como se dice coloquialmente, un buen valor es aquel que "le da más por su dinero". Para nuestros fines, definimos *valor* como una evaluación subjetiva del cliente sobre los beneficios relacionados con los costos para determinar el valor de la oferta del producto de una empresa respecto de otras ofertas. Una simple fórmula de valor podría verse de la siguiente forma:

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{Beneficios del cliente}}{\text{Costos del cliente}}$$

Los beneficios del cliente incluyen todo lo que éste obtiene de la oferta de producto, como calidad, satisfacción, prestigio/ imagen y la solución de un problema. Los costos del cliente incluyen todo lo que debe ceder, como dinero, tiempo, esfuerzo y todas las alternativas no seleccionadas (costos de oportunidad). Aunque el valor es un componente clave para establecer una estrategia de fijación de precios viable, un buen valor depende de mucho más que de la fijación de precios. De hecho, está estrechamente relacionado con cada elemento del programa de marketing. En el capítulo 12 analizaremos con más detalle las implicaciones estratégicas del valor.

Una estrategia de fijación de precios adecuada también se basa en una comprensión profunda de la elasticidad asociada con los bienes y servicios de una empresa. Por el lado del comprador, la elasticidad se traduce en situaciones únicas y variantes de compra que ocasionan que se muestre más o menos sensible a los cambios de precio. Las empresas no solamente deben saber lo que los clientes pagarán por un producto: deben entender su comportamiento de compra en situaciones específicas que llevan a una sensibilidad de precios. Analizaremos estas situaciones de compra con mayor detenimiento más adelante en el capítulo.

Un cambio en el equilibrio de poder

Frases como "es un mercado de compradores" y "es un mercado de vendedores" se refieren a quién tiene el poder en la relación de intercambio. Los compradores tienen un poder creciente sobre los vendedores cuando hay un gran número de ellos en el mercado o cuando hay muchos sustitutos para el producto. También lo tienen cuando la economía es débil y menos clientes están dispuestos a aportar su dinero. En un mercado del vendedor, los precios aumentan y los términos y servicios se vuelven menos favorables. Los vendedores ejercen mayor poder sobre los compradores cuando ciertos productos tienen poca oferta o una fuerte demanda. También lo ejercen durante los buenos tiempos económicos, cuando los clientes gastan más dinero.



© Lee Torrens/Shutterstock

Un mercado de vendedores existe cuando los productos son ampliamente populares o hay poca oferta de ellos. Las antigüedades son un buen ejemplo.

Para la mayoría de los productos y mercados prevalece el mercado de compradores. Desde luego, hay excepciones, como los nuevos diseños de automóviles (por ejemplo el Chevy Camaro 2010) y prácticamente todos los productos de Apple. Dicho dominio existe en la mayoría de los mercados debido a un gran número de opciones de producto disponibles, una mayor cantidad de commodities entre los productos y marcas en competencia y una disminución general de la lealtad a la marca entre los clientes. Este estado de cosas se nivela de alguna manera por el gasto lento y una confianza cautelosa de los consumidores. Sin embargo, tanto en los mercados de negocios como en los de consumo, éstos se han vuelto mucho más conocedoras y sofisticadas en su comportamiento de compra.

Por estas razones, las empresas deben administrar en forma cuidadosa el precio en relación con el programa completo de marketing. Las que se vuelven egoístas en su estrategia de fijación de precios pueden no encontrar a nadie que esté dispuesto a comprar sus productos.

La relación entre precio e ingresos

Todos los mercadólogos entienden la relación entre el precio y los ingresos. Sin embargo, las empresas no pueden fijar precios altos si no tienen una buena razón. De hecho, prácticamente todas enfrentan una intensa competencia de precios de sus rivales, quienes tienden a mantenerlos bajos. En vista de esta situación, es natural para las empresas ver los recortes de precios como un medio viable para incrementar las ventas. Este ajuste también puede mover el exceso de inventario y generar un flujo de efectivo a corto plazo. Sin embargo, todos los recortes de precios afectan la utilidad neta de la empresa. Cuando se fijan los precios, muchas se aferran rápidamente a los siguientes dos mitos generales de la fijación de precios:[5]

Mito núm. 1. Cuando los negocios van bien, una reducción de precios capturará una mayor participación de mercado.

Mito núm. 2. Cuando los negocios van mal, una reducción de precios estimulará las ventas.

Desafortunadamente, la relación entre el precio y el ingreso desafía estas premisas y las hace proposiciones riesgosas para la mayoría de las empresas. La realidad es que cualquier reducción de precios

debe ser contrarrestada por un incremento en el volumen de ventas sólo para mantener el mismo nivel de ingresos. Veamos un ejemplo. Suponga que un fabricante de electrónica de consumo vende 1 000 dispositivos de estéreo de lujo por mes a 1 000 dólares por unidad. El costo total de la empresa es de 500 dólares por unidad, lo que deja un margen bruto de 500 dólares. Cuando las ventas de estos dispositivos de lujo declinan, la empresa decide reducir el precio para incrementar las ventas. Su estrategia es ofrecer una rebaja de 100 dólares a quien los compre durante los siguientes tres meses. La promoción es consistente con una reducción de precios de 10%, pero en realidad es una disminución de 20% del margen bruto (de 500 a 400 dólares). Para compensar esta pérdida de margen bruto, la empresa debe incrementar el volumen de dispositivos vendidos. La pregunta es por cuánto. Podemos encontrar la respuesta usando la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de cambio en volumen de unidades} = \frac{\text{\% de margen bruto}}{\text{\% de margen bruto} \pm \text{\% de cambio de precio}} - 1$$

$$0.25 = \frac{0.50}{0.50 - 0.10} - 1$$

Como el cálculo lo indica, la empresa tendría que incrementar el volumen de ventas 25%, a 1 250 unidades vendidas, para mantener el mismo nivel de margen bruto total. ¿Qué tan probable es que una rebaja de 100 dólares incremente 25% el volumen de ventas? Esta pregunta es fundamental para el éxito de la estrategia de rebajas. En muchos casos el aumento del volumen de ventas que se necesita es demasiado alto. En consecuencia, el margen bruto de la empresa puede en realidad ser más bajo después del decremento de precios.

Más que recurrir ciegamente a la rebaja de precios para estimular las ventas y los ingresos, con frecuencia es mejor encontrar formas de construir valor en el producto y justificar el precio actual o incluso uno más alto en lugar de reducirlo para conseguir un mayor volumen de ventas. En el caso del fabricante de estéreos, ofrecer a los clientes un valor de 100 dólares en CD o DVD por cada compra es mucha mejor opción que una rebaja por el mismo monto. Los fabricantes de videojuegos como Microsoft (Xbox) y Sony (PlayStation 3) con frecuencia agrupan los juegos y accesorios en sus consolas para incrementar el valor. El costo de ofrecer estas adiciones a los clientes es bajo porque el vendedor compra por volumen. Este gasto agregado casi siempre es menos costoso que una reducción de precios. Y el incremento en el valor puede permitir a la empresa fijar precios más altos por el paquete de productos.

Temas clave en la estrategia de fijación de precios

Dada la importancia de la fijación de precios en la estrategia de marketing, esta decisión figura entre las más complejas que se tomarán en el desarrollo de un plan de marketing. Las decisiones relacionadas con el precio requieren un equilibrio estrechamente integrado de varios aspectos importantes. Muchos de estos temas poseen cierto grado de incertidumbre en relación con las reacciones a la fijación de precios de clientes, competidores y socios de la cadena de suministro. Algunos temas, como los objetivos de fijación de precios de la empresa, su estructura de costos, la oferta y la demanda, son muy importantes para establecer los precios iniciales. Después de que éstos se han determinado, otras cuestiones se vuelven relevantes, en especial respecto de la modificación de la estrategia de fijación de precios con el tiempo.

Mientras revisamos estos temas, considere que están interrelacionados y que se deben considerar en el contexto del programa de marketing completo de la empresa. Por ejemplo, los in-

crementos en la calidad del producto o la adición de nuevas características con frecuencia vienen con un aumento en el precio. Esto es especialmente cierto cuando el producto contiene la última tecnología, como sucede con la grabación de videos y la mensajería instantánea de los teléfonos celulares. La fijación de precios también es influida por la distribución, en especial por la imagen y la reputación de los establecimientos donde se vende el bien o servicio. Por último, a menudo las empresas usan el precio como instrumento de promoción. Los cupones, por ejemplo, representan una combinación de precio y promoción que estimula mayores ventas en muchas categorías de productos. En los servicios, los cambios de precios con frecuencia sirven para llenar una capacidad no usada (por ejemplo, asientos vacíos de aerolíneas o de teatro) durante una demanda no máxima.

Objetivos de la fijación de precios

Establecer objetivos específicos realistas, mensurables y alcanzables es una parte importante de la fijación de precios. Como se muestra en la figura 8.1, hay varios objetivos de fijación de precios que las empresas pueden buscar. Recuerde que éstas ganan dinero por el margen de utilidad, el volumen o alguna combinación de los dos. Los objetivos de fijación de precios de una empresa reflejarán siempre esta realidad del mercado.

Dichos objetivos no siempre se relacionan con ajustar el precio para incrementar las utilidades o el volumen. En ocasiones las empresas simplemente quieren mantener sus precios en un esfuerzo por preservar su posición ante la competencia. Este objetivo se llama *fijación de precios de status quo.* Aunque a primera vista el nombre puede hacernos creer que se requiere poca o ninguna planeación, la decisión de mantener los precios debe tomarse después de un análisis cuidadoso de todos los factores que afectan la estrategia de fijación de precios.

Oferta y demanda

Las leyes básicas de la oferta y la demanda tienen una influencia evidente en la estrategia de fijación de precios. Aunque la relación inversa entre el precio y la demanda es bien conocida y entendida

FIGURA 8.1

DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS COMUNES DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Objetivos de fijación de precios	Descripción
Orientado a las utilidades	Diseñado para maximizar el precio en relación con los precios de los competidores, el valor percibido del producto, la estructura de costos de la empresa y la eficiencia de producción. Los objetivos de utilidades por lo general se basan en un rendimiento meta más que en una simple maximización de utilidades.
Orientado al volumen	Establece los precios a efecto de maximizar el dinero o el volumen de ventas unitario. Este objetivo sacrifica el margen de utilidad en favor de una alta rotación del producto.
Demanda del mercado	Determina los precios con base en las expectativas de los clientes y las situaciones de compra específicas. Con frecuencia se conoce como "cobrar lo que el mercado soporte".
Participación de mercado	Diseñado para incrementar o mantener la participación de mercado sin importar las fluctuaciones en las ventas de la industria. Los objetivos de participación de mercado con frecuencia se usan en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.
Flujo de efectivo	Creado para maximizar la recuperación de efectivo tan rápido como sea posible. El objetivo es útil cuando una empresa tiene una emergencia de efectivo o cuando se espera que el ciclo de vida del producto sea breve.
Igualación con la competencia	Diseñado para igualar o superar los precios de los competidores. La meta es mantener la percepción de un buen valor en relación con la competencia.
Prestigio	Establece precios altos que son consistentes con un producto de prestigio o de alto estatus. Los precios se fijan con poca consideración por la estructura de costos de la empresa o de la competencia.
Status quo	Mantiene los precios actuales en un esfuerzo por sostener una posición en relación con la competencia.

(cuando el precio aumenta, la demanda disminuye), constituye esencialmente una perspectiva del lado de la oferta. Es decir, la relación entre ambos factores suele verse desde el punto de vista del vendedor. Sin embargo, la perspectiva del lado de la demanda con frecuencia es diferente. Considere qué sucede cuando aumenta la demanda de los clientes por un producto en particular. ¿La relación inversa se sostiene? ¿Caen los precios? Difícilmente. De hecho, durante los periodos de una fuerte demanda los precios tienden a permanecer iguales o incluso a aumentar. Los de la gasolina durante el verano son un buen ejemplo, como lo es en el caso de un producto de alta tecnología de fuerte demanda.

Otro tema importante de la oferta y la demanda son las expectativas de los clientes en relación con la fijación de precios, quienes siempre mantienen expectativas acerca del precio cuando compran productos. Éstas pueden constituir en algunas situaciones la fuerza impulsora en la estrategia de fijación de precios. Por ejemplo, los asistentes al cine esperan pagar entre 3 y 4 dólares por una bebida carbonatada pequeña o por palomitas de maíz. Los vacacionistas de verano esperan pagar más por la gasolina. Y los estudiantes universitarios suponen que obtendrán aproximadamente la mitad del precio cuando revendan sus libros de texto. Situaciones como éstas permiten a los mercadólogos establecer los precios con base en lo que el mercado pagará, con poca o ninguna consideración de sus costos, la competencia u otros factores que por lo general afectan la estrategia de fijación de precios. Sin embargo, el caso contrario también es posible. Si los clientes esperan pagar 5 centavos o menos por un minuto de servicio de telefonía de larga distancia, entonces eso es todo lo que la empresa puede cobrar por ese producto.

Estructura de costos de la empresa

Los costos por producir y comercializar un producto son un factor importante para establecer los precios; después de todo, deben eliminarse de la ecuación de ingresos con el fin de determinar las utilidades y finalmente la supervivencia de la empresa. Tal vez la forma más popular de asociar los costos y los precios es a través de una fijación de precios de punto de equilibrio, donde se consideren los costos fijos y variables de la empresa:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Precio unitario} - \text{Costos variables unitarios}}$$

Para utilizar un análisis de punto de equilibrio en el establecimiento de los precios, la empresa debe observar la factibilidad de vender por encima del nivel del punto de equilibrio a efecto de lograr una utilidad. El número de este punto es sólo una referencia al fijar los precios, ya que también se deben considerar las condiciones del mercado y la demanda de los clientes.

Otra forma de usar la estructura de costos para establecer los precios consiste en manejar una fijación de precios de costo más un margen, una estrategia muy común en las ventas al detalle (o al menudeo). Aquí la empresa establece precios basados en los costos unitarios promedio y su porcentaje planeado de margen de utilidad:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo unitario promedio}}{1 - \text{porcentaje de margen de utilidad (decimal)}}$$

La fijación de precios a partir del costo más un margen no es sólo intuitiva, también es muy fácil de usar. Sin embargo, su debilidad estriba en determinar el porcentaje de utilidad correcto. Las normas de la industria con frecuencia entran en juego en este punto. Por ejemplo, los márgenes de utilidad promedio en las ventas al detalle de abarrotes por lo general están en un rango de 20%, mientras que pueden ser

de varios cientos por ciento o más en las tiendas de muebles o de joyería. Las expectativas de los clientes también son una consideración importante para determinar el porcentaje de margen de utilidad correcto.

Con todo, aunque el análisis del punto de equilibrio y la fijación de precios a partir del costo más un margen son herramientas importantes, no deben ser la fuerza impulsora detrás de la estrategia de fijación de precios. La razón con frecuencia se ignora: diferentes empresas tienen distintas estructuras de costos. Al establecer los precios únicamente con base en los costos, las empresas corren un riesgo importante de fijarlos demasiado altos o demasiado bajos. Si sus costos son relativamente más altos que los de sus competidores, tendrán que aceptar márgenes más bajos para competir de manera eficaz. Por el contrario, sólo porque un producto tiene bajos costos de producción y comercialización no significa que la empresa debe venderlo a un precio bajo (recuerde el ejemplo de las palomitas de maíz en el cine). El costo se entiende mejor como un piso absoluto por debajo del cual no se pueden fijar los precios durante un periodo extendido.

Estructura de la competencia y de la industria

Las empresas que utilizan objetivos de fijación de precios para igualar a la competencia enfrentan una lucha constante por monitorear y responder a los cambios de precio de sus rivales. Esta lucha es una forma de vida en la industria de viajes y turismo. Sin embargo, una empresa no siempre tiene que igualar los precios de sus adversarios para competir en forma eficaz. La estructura de mercado competitiva de la industria en la que opera una empresa afecta su flexibilidad para aumentar o disminuir los precios. La estructura de la industria también afecta la forma en que los competidores responderán a los cambios en el precio. Existen las siguientes cuatro estructuras de mercado competitivas básicas.

- **Competencia perfecta** Mercado que contiene un número ilimitado de vendedores y compradores que intercambian productos homogéneos. La entrada al mercado es fácil y ningún participante independiente puede influir en el precio o la oferta en forma significativa. En la mayoría de los casos la competencia perfecta no existe, aunque algunos mercados agrícolas y de commodities están razonablemente cerca de esta estructura.
- **Competencia monopólica** Mercado que contiene muchos vendedores y compradores que intercambian productos relativamente heterogéneos. La estrategia de marketing incluye la diferenciación de productos o el marketing de nicho para superar las amenazas impuestas por la amplia disponibilidad de bienes sustitutos. La naturaleza heterogénea de los productos proporciona a las empresas cierto control sobre los precios. La mayoría de los mercados entra en esta categoría.
- **Oligopolio** Mercado que contiene relativamente pocos vendedores que controlan la oferta de una porción dominante del producto de la industria. Sin embargo, ningún vendedor controla el mercado. Los precios de una empresa afectan las ventas de la competencia y todas las empresas por lo general igualan los cambios de precios de los competidores. Con frecuencia las empresas recurren a estrategias alternas a la fijación de precios para diferenciar sus ofertas de productos. Algunos ejemplos de oligopolios en Estados Unidos incluyen las industrias de automóviles, tabaco, petróleo, acero, aeroespaciales y de grabación de música.
- **Monopolio** Mercado dominado por un solo vendedor que ofrece un producto sin ningún sustituto cercano. El vendedor único es la única fuente de oferta. En esencia, los únicos monopolios que operan en Estados Unidos son los servicios públicos.

Es evidente que los monopolios tienen la mayor flexibilidad de fijación de precios, a menos que estén regulados por los gobiernos federal, estatal o local, mientras que las empresas que operan en los oligopolios obtienen poca ventaja para determinarlos debido a una rápida reacción de los competidores.

Los fuertes descuentos en la industria automotriz durante los años pasados son un buen ejemplo. A su vez, las organizaciones que enfrentan una competencia monopólica deben crear una diferenciación real o percibida para justificar precios más altos en relación con los competidores. Las empresas también enfrentan desafíos de fijación de precios significativos cuando su industria cambia a una estructura diferente. Por ejemplo, en las telecomunicaciones, una menor regulación y una mayor actividad de fusiones ha llevado a la industria de la competencia monopólica hacia una estructura de oligopolio.

Etapa del ciclo de vida del producto

Como lo señalamos en el capítulo 7, la estrategia de marketing cambia a medida que un producto avanza por las etapas de su ciclo de vida. Los cambios en la fijación de precios, como en los otros elementos del programa de marketing, ocurren a medida que la demanda, la competencia, las expectativas de los clientes y los productos mismos se transforman en el tiempo. En la figura 8.2 se ilustra cómo podrían ocurrir los cambios en la fijación de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.

La estrategia de fijación de precios en la etapa de introducción es muy importante debido a que establece el estándar para los cambios en el establecimiento de los precios en el tiempo. A medida que cambia el precio durante el ciclo de vida del producto, el monto inicial fijado durante la introducción del producto determina si una empresa obtendrá una utilidad o perderá dinero conforme pase el tiempo. Para el momento en que un producto ingrese a la etapa de madurez, la dinámica competitiva habrá establecido un rango de precios aceptable y esperado en el que las empresas deberán seguir siendo competitivas. Como resultado, éstas deben esforzarse por encontrar formas de reducir los costos y mantener las utilidades más adelante en el ciclo de vida. Además, muy pocas disfrutan del lujo de incrementar los precios durante la etapa de declinación. Los productos "vintage", como los autos antiguos, los discos de vinilo y los artículos de colección están entre los pocos que obtienen precios más altos al final de su ciclo de vida.

Fijación de precios de los productos de servicios

Cuando se trata de comprar servicios, los clientes enfrentan dificultades para determinar la calidad antes de la compra. En consecuencia, la fijación de precios de los servicios es fundamental porque puede ser la única señal de calidad disponible antes de la experiencia de compra. Si el proveedor

FIGURA 8.2

ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Introducción	La sensibilidad de precios del mercado determina la estrategia inicial de fijación de precios. Cuando el mercado es relativamente insensible al respecto, los precios se fijan altos para recuperar la inversión y generar altas utilidades a efecto de impulsar el crecimiento (una estrategia de precios de descremado). Si el mercado es sensible al precio, éstos se fijan iguales o más bajos que los de la competencia para obtener una posición establecida en el mercado (estrategia de penetración de precios).
Crecimiento	Una reducción gradual de los precios ocurre debido a una mayor competencia y a las economías de escala crecientes que reducen los costos de producción y de marketing. El producto también comienza por apelar a una base más amplia de clientes, muchos de los cuales son muy sensibles a los precios.
Madurez	Los precios continúan a la baja a medida que la competencia se intensifica y se elimina del mercado a las empresas no efectivas. La mayoría de las organizaciones se enfoca mucho en el ahorro de costos, en las economías de escala o en las sinergias en producción, promoción y distribución para mantener sus márgenes de utilidad. Las tácticas específicas de fijación de precios alientan el cambio de marcas en un intento por arrebatar negocios a la competencia.
Declinación	Los precios mantienen su caída hasta que sólo quedan una o algunas empresas; en este punto, comienzan a estabilizarse o incluso a aumentar de alguna forma al tiempo que las empresas obtienen hasta la última parte de utilidad de un producto. Algunos bienes pueden experimentar incrementos abruptos en el precio si su popularidad y atractivo único siguen siendo altos.

establece precios demasiado bajos, los clientes tendrán percepciones y expectativas poco precisas acerca de la calidad. Si son demasiado altos, pueden no dar a la empresa una oportunidad. En general, la fijación de precios de servicios se vuelve más importante (y más difícil) cuando:

- La calidad del servicio es difícil de detectar antes de la compra.
- Los costos asociados con brindar el servicio son difíciles de determinar.
- Los clientes no están familiarizados con el proceso de servicio.
- Los nombres de marca no están bien establecidos.
- Los clientes pueden desempeñar el servicio ellos mismos.
- El servicio tiene unidades de consumo mal definidas.
- La publicidad dentro de una categoría de servicio es limitada.
- El precio total de la experiencia de servicio es difícil de expresar con anticipación.

La mayoría de los servicios sufre por los desafíos asociados con determinar los costos, porque deben considerarse los gastos intangibles como mano de obra, seguros y gastos generales. Las unidades de consumo mal definidas caracterizan a algunos servicios. Por ejemplo, ¿cuál es la medida unitaria de los que ofrece un estilista? ¿Es el tiempo, el largo del cabello, el tipo o estilo o el sexo del cliente? Muchas mujeres se quejan de tener que pagar más que los hombres por un corte o peinado, incluso cuando el cabello de éstos es más largo. Cuando la empresa ofrece servicios que los clientes pueden hacer por ellos mismos, como dar mantenimiento al jardín, cambiar el aceite del automóvil o pintar la casa, debe ser especialmente cuidadosa en fijar el precio correcto. En estos casos rivaliza con la evaluación del cliente sobre su tiempo y capacidad, además de con otros proveedores en competencia.

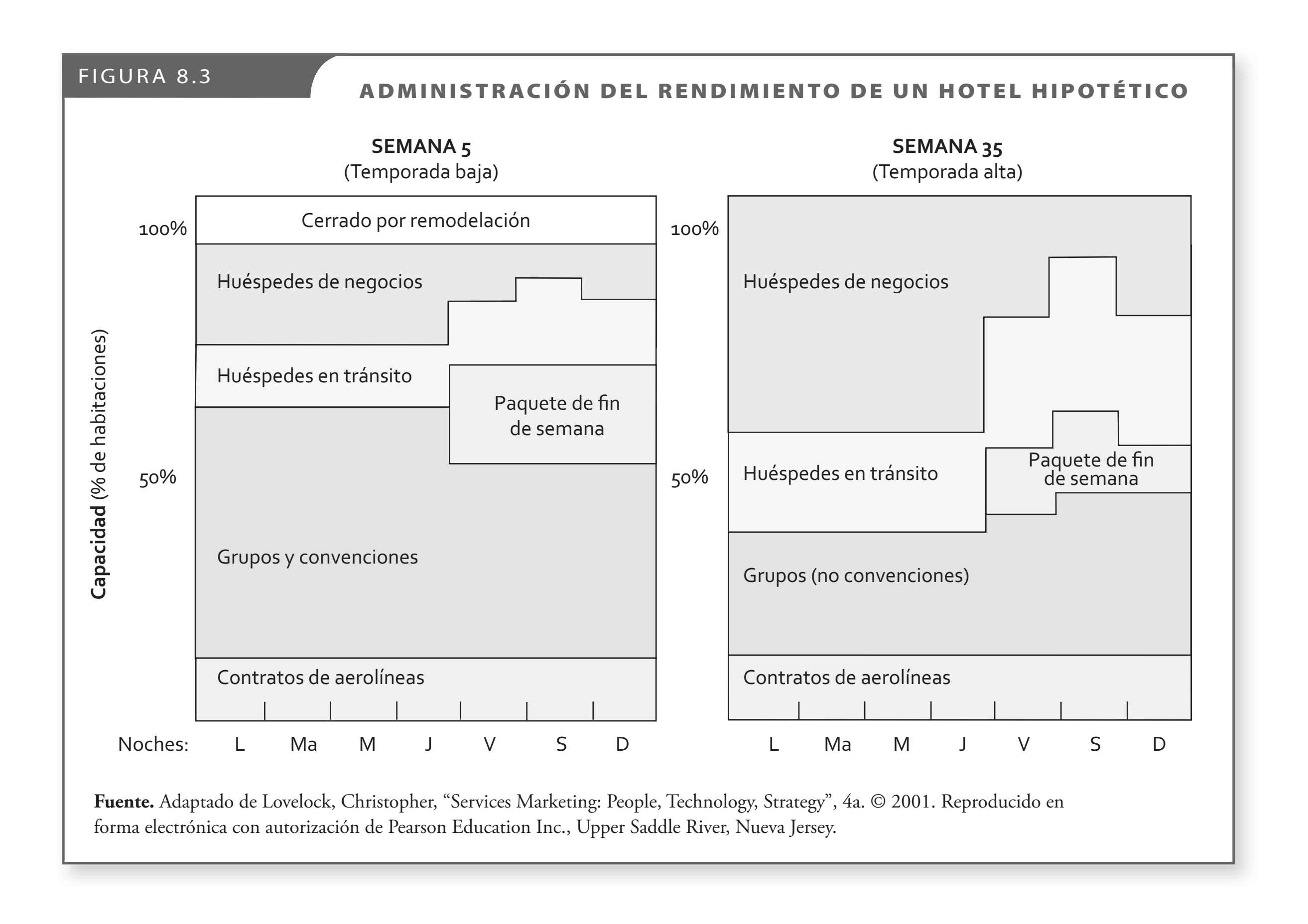
Determinar los precios de los servicios profesionales (abogados, contadores, consultores, médicos y mecánicos) es especialmente difícil, ya que cumplen varias condiciones de la lista anterior. Los clientes con frecuencia ponen obstáculos a los precios altos de estos proveedores porque tienen una capacidad limitada para evaluar la calidad o el costo total hasta que el proceso de servicio ha sido terminado. La naturaleza heterogénea de estos servicios restringe su estandarización; por tanto, el conocimiento del cliente acerca de la fijación de precios es limitado. La heterogeneidad también dificulta la comparación de precios entre los proveedores en competencia. La clave para estas empresas es ser directas acerca de la calidad esperada y los costos del servicio. Esto con frecuencia se realiza mediante estimados vinculantes y garantías contractuales de la calidad.

Debido a la capacidad limitada asociada con la mayoría de los servicios, la fijación de precios en este ámbito también es un tema clave en relación con el equilibrio de la oferta y la demanda durante los tiempos de demanda máxima y no máxima. En estas situaciones, muchas empresas de servicios usan los sistemas de administración del rendimiento para equilibrar la fijación de precios y las consideraciones de ingresos con su necesidad de llenar la capacidad no ocupada. En la figura 8.3 se muestra un ejemplo de administración del rendimiento para un hotel.

La administración del rendimiento permite controlar en forma simultánea la capacidad y la demanda con el fin de maximizar los ingresos y el uso de la capacidad.[6] Esto se logra de dos maneras. Primero, la empresa controla la capacidad limitando su disponibilidad a ciertos puntos de precio. En el ejemplo del hotel en la figura 8.3 están disponibles habitaciones limitadas para diferentes segmentos de mercado en distintas épocas del año. En la temporada baja, muchos hoteles progra-

FIGURA 8.3

ADMINISTRACIÓN DEL RENDIMIENTO DE UN HOTEL HIPOTÉTICO



Fuente. Adaptado de Lovelock, Christopher, "Services Marketing: People, Technology, Strategy", 4a. © 2001. Reproducido en forma electrónica con autorización de Pearson Education Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

man mantenimiento de rutina y remodelación y reducen las tarifas para convenciones con el fin de llenar la capacidad no utilizada. Las aerolíneas hacen lo propio al vender un número restringido de asientos a precios de descuento tres o más semanas antes de la salida de un vuelo. Por ejemplo, Southwest Airlines ofrece asientos limitados en tres categorías: Quiero irme (*Wanna Get Away*, los asientos de precio más bajo), En cualquier momento (*Anytime*) y Negocios selectos (*Business Select,* los asientos de más alto precio).[7]

Segundo, la empresa controla la demanda por medio de los cambios de precio en el tiempo y con la sobreventa de la capacidad. Estas actividades aseguran que la demanda de servicio sea consistente y que se minimice cualquier capacidad no usada. Estas prácticas son comunes en los servicios caracterizados por altos costos fijos y bajos costos variables, como los de las aerolíneas, hoteles, rentas de automóviles, cruceros, compañías de transportación y hospitales. Debido a que sus costos variables son muy bajos, la utilidad de estas empresas se relaciona directamente con las ventas y el uso de la capacidad. En consecuencia, venderán cierta capacidad a precios reducidos con el fin de maximizar el uso.

Los sistemas de administración del rendimiento son útiles por su capacidad para segmentar los mercados con base en la elasticidad. Es decir, esta administración permite a una empresa ofrecer el mismo servicio básico a diferentes segmentos de mercado en distintos puntos de precio. Los clientes muy sensibles al precio en relación con los servicios de viaje (vacacionistas y familias con hijos) pueden obtener un buen trato en un hotel si lo reservan con anticipación. Por el contrario, los consultores son menos sensibles a los precios porque sus clientes les reembolsan los gastos. De igual forma, los viajeros de negocios reservan vuelos en el momento, así que son más tolerantes a

los precios más altos justo antes de la salida. Otras empresas pueden llegar a diferentes segmentos de mercado con una fijación de precios atractiva en temporada baja. Muchos clientes aprovechan los precios más bajos en los parques temáticos y los centros vacacionales de playa viajando durante la temporada baja. Situaciones similares ocurren en las matinés de películas y en los precios más económicos por productos de almuerzo en la mayoría de los restaurantes.

Elasticidad de la demanda

Como hemos visto hasta ahora en el capítulo, la fijación de precios tiene conexiones intricadas con temas como la demanda, la competencia y las expectativas de los clientes, los cuales se unen en el concepto de la elasticidad de la demanda, que tal vez es la consideración general más importante para establecer precios eficaces. Definida en forma simple, la *elasticidad* al precio se refiere a la capacidad de respuesta o sensibilidad de los clientes a los cambios en el precio. Una definición más precisa la conceptualiza como el impacto relativo sobre la demanda de un producto dados los incrementos o decrementos específicos en el precio asignado a ese producto. La siguiente fórmula es útil para calcular la elasticidad:

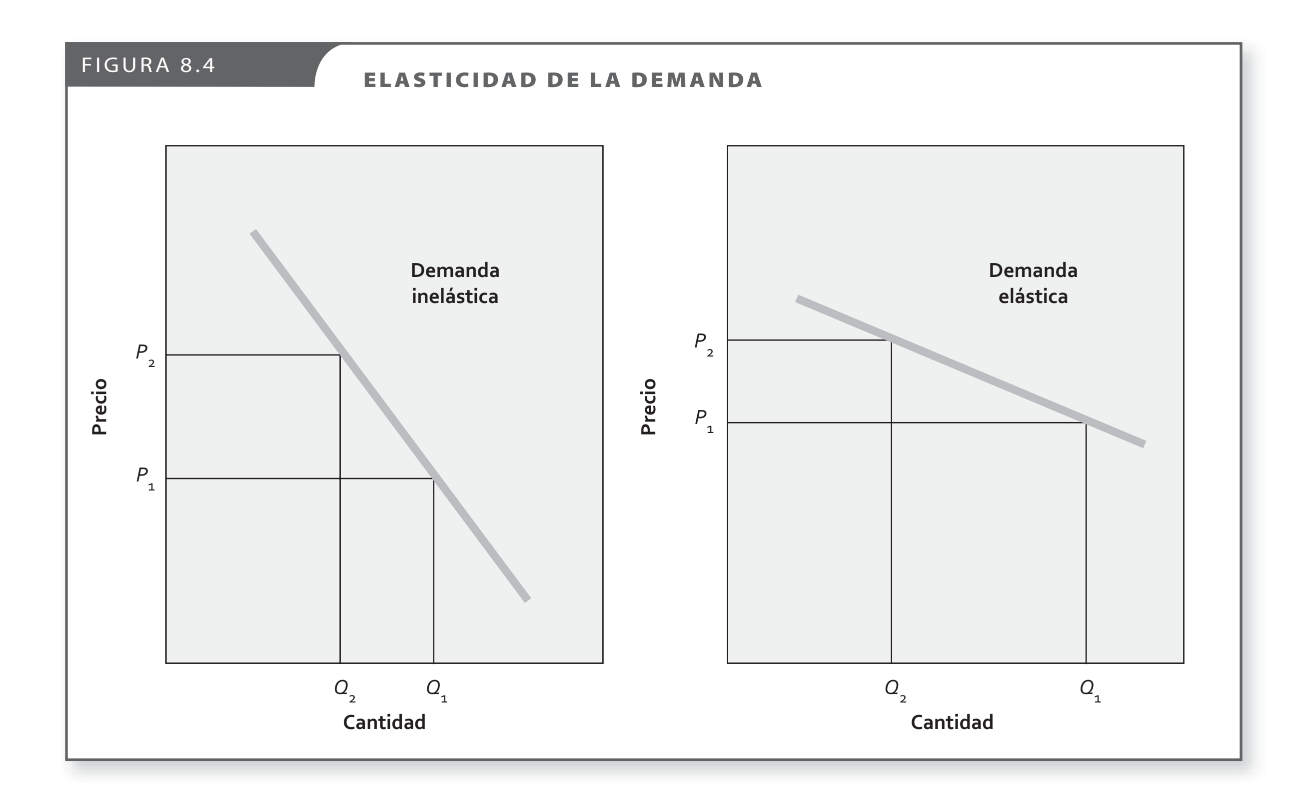
$$\text{Elasticidad de la demanda} = \frac{\text{Cambio porcentual en la cantidad demandada}}{\text{Cambio porcentual en el precio}}$$

En los productos donde este cálculo da como resultado un número menor que 1, éstos tienen una demanda *inelástica*. En este caso, un incremento o decremento en el precio no afecta en forma significativa la cantidad demandada. Cuando el cálculo produce un número mayor que 1, el producto tiene una demanda *elástica*. Aquí la cantidad demandada es sensible a las fluctuaciones de precio, así que un cambio en éste alterará la demanda y el ingreso total. Si el cálculo genera un número igual a 1 o muy cercano a 1, el producto tiene una demanda *unitaria*. En esta situación, los cambios en el precio y la demanda se contrarrestan, así que el ingreso total se mantiene igual. En la figura 8.4 se ilustra la elasticidad.

Las empresas no pueden basar los precios únicamente en los cálculos de la elasticidad, porque rara vez conocen la elasticidad de algún producto con gran precisión en el tiempo. Más aún, ésta no es uniforme en el tiempo y lugar porque la demanda no es uniforme en ambas condiciones. Como resultado, el mismo producto puede tener diferentes elasticidades en distintos momentos, lugares o situaciones. Debido a que el cálculo real de este factor es difícil de señalar con precisión, las empresas con frecuencia lo consideran en relación con distintos patrones de comportamiento del cliente o situaciones de compra. Entender cuándo, dónde y cómo los clientes son más o menos sensibles al precio es crucial para establecer precios justos y rentables. En las siguientes secciones se examinan muchos de estos patrones de comportamiento y situaciones de compra que pueden afectar la sensibilidad de los clientes a la fijación y cambios de precios.

Situaciones que incrementan la sensibilidad al precio

En general, los clientes se vuelven mucho más sensibles al precio cuando cuentan con muchas alternativas u opciones para satisfacer sus necesidades y deseos. La elasticidad es más alta (más elástica) en las situaciones que se enuncian enseguida.



- **Disponibilidad de productos sustitutos** Cuando los clientes pueden elegir entre varios productos sustitutos, serán mucho más sensibles a las diferencias de precio. Esta situación ocurre con mucha frecuencia entre los productos de nombre de marca y en los mercados donde las ofertas se han convertido en commodities. Por ejemplo, cuando AirTran comenzó a volar de Atlanta en la década de 1990, los viajeros la veían como una alternativa aceptable en relación con Delta y otras aerolíneas existentes. Como resultado, la tarifa por un vuelo entre Atlanta y otros destinos de pronto se volvió más elástica. Si Delta no hubiese igualado la tarifa más baja de AirTran en estas rutas, sus aviones habrían tenido más asientos vacíos.
- **Gasto total más alto** Como regla general, entre más alto sea el gasto total, más elástica será la demanda del producto. Este efecto en realidad es más fácil de ver si observamos un producto de precio bajo. Por ejemplo, un incremento de 20% en la etiqueta de los hisopos no tendría un impacto grande en la demanda. Si el precio de una caja de 100 se incrementara de 1.00 a 1.20 dólares, la mayoría de los clientes no notaría el cambio. Sin embargo, si el precio de un automóvil de 20 000 dólares aumentara 20%, entonces el impacto son 4 000 dólares mucho más notables. Ante esta tasa de cambio, algunos clientes buscarán un vehículo diferente o abandonarán la compra.
- **Diferencias notables** Los productos que tienen precios altamente promovidos tienden a experimentar una demanda más elástica. La gasolina es un ejemplo clásico. Un incremento de 3 centavos por galón es sólo 45 centavos más en una carga de 15 galones. Sin embargo, muchos clientes manejarán varias millas fuera de su camino para encontrar un precio más bajo (con frecuencia gastan más en el consumo de gasolina de lo que ahorran). Las diferencias de precio no-

tables en ocasiones ocurren en umbrales de precio específicos. En el ejemplo que se comenta, muchos clientes no notarán los incrementos hasta que la gasolina llegue a 3.00 dólares por galón. En esta cifra, estos clientes de pronto se mueven de un pensamiento inelástico a uno elástico. El movimiento de 2.80 a 2.90 dólares puede no impactarlos, pero el de 2.90 a 3.00 dólares cambia por completo su marco de referencia mental.

- **Comparación fácil de precios** Sin importar el producto o su categoría, los clientes se vuelven más sensibles al precio si lo pueden comparar con facilidad entre los productos competidores. En industrias como las ventas al detalle, supermercados, viajes, juguetes y libros, los precios se han vuelto una consideración de compra dominante porque los clientes pueden compararlos con facilidad. No debe ser una sorpresa que estas industrias también hayan experimentado un cambio de las ventas tradicionales al comercio electrónico. Considere lo fácil que es comparar precios para los viajes aéreos, los hoteles y las rentas de automóvil en Expedia o Travelocity. De igual forma, en Fetchbook.info los clientes pueden encontrar los precios más bajos en libros mediante una búsqueda en 145 librerías. La comparación de precios también se ha convertido en un impulsor dominante detrás del éxito de los minoristas en línea como Amazon.

Situaciones que reducen la sensibilidad al precio

En general, los clientes se vuelven mucho menos sensibles al precio cuando cuentan con pocas opciones para satisfacer sus necesidades y deseos. La elasticidad es más baja (más inelástica) en las siguientes situaciones.

- **Falta de sustitutos** Cuando los clientes tienen pocas alternativas en términos de productos sustitutos, serán mucho menos sensibles al precio. Esta situación es común en algunas categorías, como los ingredientes de cocina/ horneado, accesorios o refacciones, antigüedades únicas, artículos de colección o *souvenirs*, eventos deportivos únicos y destinos vacacionales especializados. Entre más único o especializado sea el producto, más pagarán los clientes por él. Por ejemplo, los boletos para el Super Bowl con frecuencia se venden por miles de dólares sólo por un asiento en un mal lugar. Recientemente un coleccionista acaudalado pagó 11.5 millones de dólares por la pintura de un espadachín de Picasso.[8] La falta de sustitutos hace que los clientes sean menos sensibles al tiempo y esfuerzo requeridos para obtener los productos. Por ejemplo, los coleccionistas ávidos de antigüedades con frecuencia dedican cada momento libre a viajar en busca de tesoros escondidos.
- **Necesidades reales o percibidas** Muchos productos, como comida, agua, cuidados médicos, cigarros o medicamentos con receta tienen una demanda muy inelástica debido a que los clientes tienen necesidades reales o percibidas de ellos. Si el precio de los alimentos se duplica de un día para otro, podrían hacer algunos ajustes, pero de cualquier manera tendrían que comer. Algunas categorías de producto son inelásticas al precio porque los clientes perciben esos bienes como verdaderos artículos de primera necesidad. Importa poco si un cliente realmente tiene la necesidad de un producto. Si lo percibe como una necesidad, entonces se vuelve mucho menos sensible a los incrementos de precio para ese producto.
- **Productos complementarios** Tienen un efecto sobre la sensibilidad al precio de productos relacionados. Si el precio de un producto cae, los clientes se volverán menos sensibles al precio de los productos complementarios. Por ejemplo, cuando disminuye el precio de un crucero, el

de las excursiones en el puerto se vuelve más inelástico. Con más viajeros a bordo y cada uno con dinero para gastar, los operadores de excursiones se percatan de que los turistas son menos sensibles a los precios que fijan. Lo mismo es cierto para las fresas y el pastel de fresa, las computadoras y el software o cualquier otro conjunto de bienes o servicios complementarios.

- **Beneficios de producto percibidos** Para algunos clientes, ciertos productos simplemente valen su precio. Para estas compras viene a la mente la frase "es caro, pero lo vale". Todos tenemos ciertos productos con los que nos complacemos de cuando en cuando, como vinos finos, chocolates gourmet, café importado o viajes a un día de spa. Como estos productos no comprenden la mayoría de sus actividades de compra, los clientes rara vez notan o simplemente ignoran los incrementos de precio. No obstante, otros basan sus patrones de compra completos en adquirir los mejores productos en todas las categorías. Desde relojes Rolex hasta bolígrafos Mont Blanc, muchos clientes ven los productos de alta calidad y alto precio como aquellos que en los que vale la pena gastar. Quienes adoptan este comportamiento no se interesan por el precio de un producto o algún incremento de precios.
- **Influencias situacionales** Las circunstancias que rodean una situación de compra pueden alterar en gran medida la elasticidad de la demanda de un producto. Muchas de estas influencias situacionales ocurren debido a presiones de tiempo o al incremento del riesgo de compra en el punto en que se debe hacer una adquisición inmediata o si la disponibilidad de los productos sustitutos falla en forma drástica. Por ejemplo, hay una enorme diferencia entre comprar por placer un juego de llantas nuevas y encontrarse varado en la carretera con una llanta ponchada. La misma situación inelástica de la demanda ocurre en circunstancias de emergencia, como cuando usted necesita un plomero a mitad de la noche o durante el fin de semana. Otras influencias situacionales comunes giran alrededor del riesgo de compra, por lo general el riesgo social de tomar una mala decisión. En general, los clientes también tienden a ser mucho menos sensibles al precio cuando compran artículos para los demás o dan regalos.
- **Diferenciación del producto** La meta inherente de la diferenciación es hacer más inelástica la curva de la demanda de un producto dado que reduce el número de sus sustitutos percibidos. Por ejemplo, la estrategia de diferenciación de Coca-Cola ha funcionado tan bien que los consumidores comprarán la bebida carbonatada a 2.49 o 3.49 dólares por un six pack. La diferenciación del producto no tiene que basarse en distinciones reales para hacer que los clientes sean menos sensibles a los precios. Muchas veces las diferencias son sólo percibidas. Con los ojos vendados, una persona puede no conocer la diferencia entre Coca-Cola y Pepsi, pero los consumidores no compran o consumen las bebidas carbonatadas con los ojos vendados. El aspecto de la lata, la publicidad y las experiencias previas forman un conjunto para diferenciar el producto.

En un sentido estratégico, la diferenciación del producto es la mejor forma de asegurar que los clientes no sean sensibles a los cambios de precio. La meta final de este esfuerzo es diferenciar el producto tan bien que los clientes perciban que ninguno de la competencia puede tomar su lugar. Cuando esto sucede, los clientes se volverán leales a la marca y la demanda del producto se volverá muy inelástica. Por ejemplo, Nike domina una lealtad de marca extrema porque ha diferenciado con éxito sus productos mediante la innovación tecnológica, una publicidad efectiva y la omnipotente palomita (swoosh). De igual manera, Intel ha realizado un gran trabajo utilizando una diferenciación real y percibida para convertirse en un proveedor dominante de chips de procesador

en la industria de cómputo. Los clientes que demandan una computadora con la etiqueta "Intel Inside" no conocen las diferencias tecnológicas dentro un procesador Core 2, Xeon o Centrino, ni mucho menos los procesadores de la competencia, como Phenom de AMD, Athlon y Sempron. Ellos sólo quieren un chip de Intel porque confían en que será rápido, confiable y compatible con otros productos.

Estrategias de fijación de precios

Aunque los precios de productos individuales se toman caso por caso, la mayoría de las empresas ha desarrollado un enfoque general y consistente (o estrategia de fijación de precios general) para usarlo en el establecimiento de precios. La relación entre el precio y otros elementos del programa de marketing dicta que las decisiones de fijación de precios no se pueden tomar aisladamente. De hecho, los cambios de precio pueden resultar en modificaciones menores para el producto, la distribución o las estrategias de promoción. Como lo hemos analizado, no es tanto el precio real que se cobra lo que influye en las decisiones de compra sino la forma en que los miembros del mercado meta lo perciben. Esta realidad nos recuerda que muchos aspectos estratégicos de la fijación de precios tienen vínculos cercanos con la psicología de los clientes y el procesamiento de información. Lo que los clientes piensan acerca de los precios es lo que esos precios son para ellos.

Estrategias de fijación de precios base

Este tipo de estrategia establece el precio inicial y el rango de sus posibles movimientos a lo largo del ciclo de vida del producto. El precio de arranque es muy importante no sólo para el éxito inicial sino también para mantener el potencial de utilidades a largo plazo. Existen varios enfoques de la fijación de precios base, como la fijación de precios de introducción al mercado, la fijación de precios de prestigio, la fijación de precios basada en el valor (EDLP, *every day low pricing: precios bajos todos los días*), la igualación competitiva y las estrategias basadas en factores distintos al precio. Hemos tocado en forma breve algunas de estas estrategias en secciones anteriores del capítulo. Observemos más de cerca estos enfoques.

Fijación de precios de introducción al mercado Las empresas utilizan diferentes estrategias de fijación de precios cuando lanzan sus productos por primera vez al mercado. Los dos enfoques de introducción más comunes se llaman *fijación de precios de descremado* y *fijación de precios de penetración*. La idea detrás de los precios de descremado es establecer en forma intencional un monto alto en relación con la competencia, con lo cual se obtienen las utilidades del segmento alto del mercado. La fijación de precios en esta modalidad está diseñada para recuperar los altos gastos de I&D y marketing asociados con el desarrollo de un nuevo producto. También puede utilizarse para segmentar de forma inicial el mercado con base en el precio o para controlar la demanda de arranque del producto. Prácticamente todos los productos de alta tecnología, nueva tecnología de cómputo y nuevos medicamentos con receta usan un enfoque de precios de descremado.

Para que los precios de descremado funcionen, el producto debe ser percibido como uno con ventajas únicas respecto de los que ofrece la competencia. Cuando un precio alto lleva beneficios únicos, a los clientes no les importa pagar por el producto. Por ejemplo, el precio mensual de 80 dólares por el medicamento Lipitor de Pfizer para reducir el colesterol lo vale para los pacientes que padecen altos niveles de colesterol. Los precios altos asociados con medicamentos con receta como éste están diseñados para recuperar los gastos asociados con el desarrollo y el marketing de nuevos

fármacos. Sin embargo, para la industria farmacéutica los precios de descremado sólo funcionan mientras el producto está protegido por la patente. En el caso de Pfizer, la patente de Lipitor está a punto de expirar en 2011. Sin embargo, la de Zocor, de Merck, un importante competidor, expiró en 2006, lo que abrió el camino para una fijación de precios de genéricos. A pesar de su protección de patente, las ventas de Lipitor han disminuido a medida que las empresas de cuidados administrados han forzado a los pacientes a cambiarse a similares de Zocor de menor precio. Paulatinamente, el respaldo al precio de Lipitor colapsará una vez que expire la patente y la competencia genérica ingrese al mercado.[9]

Por su parte, la meta de la fijación de *precios de penetración* es maximizar las ventas, ganar aceptación en el mercado y capturar una participación grande en forma rápida mediante un precio inicial relativamente bajo. Este enfoque funciona mejor cuando los clientes son sensibles a los precios por el producto o la categoría de producto, cuando la investigación y desarrollo y los gastos de marketing son relativamente bajos o cuando nuevos competidores ingresarán pronto al mercado. Debido a esta flexibilidad, la fijación de precios de penetración se utiliza para lanzar un producto nuevo o para introducir nuevas líneas de productos a un portafolio establecido. Por ejemplo, cuando Palm introdujo su teléfono inteligente Pre, lo hizo en forma exclusiva a través de Sprint, a un precio de penetración de 199 dólares después de la rebaja. Esta cifra relativamente baja no sólo alentó a los clientes a cambiarse al Pre, también estableció una presencia en el mercado en una fuerte posición número dos detrás del iPhone de Apple. Desafortunadamente para Palm, Apple contrarrestó el movimiento reduciendo el precio de su 8GB iPhone 3G a 99 dólares sin la molestia de la rebaja.[10]

Los beneficios de la fijación de precios de penetración (rápida aceptación del mercado y ventas máximas) también incluyen el de disuadir a la competencia de ingresar al mercado. Esta es una ventaja poderosa que hace el enfoque muy atractivo. Sin embargo, esta estrategia no es para todas las empresas. Para usar una fijación de precios de penetración en forma exitosa, la organización debe contar con una estructura de costos y economías de escala que pueda soportar márgenes de utilidades estrechos. Como se ilustra en *Más allá de las páginas 8.2*, algunas empresas adoptan esta estrategia vendiendo sus productos con pérdidas con la esperanza de compensar con la venta de accesorios, aditamentos o servicios de suscripción los ingresos sacrificados. Aunque el precio de penetración no necesariamente significa una utilidad baja por unidad vendida, sí requiere un volumen de ventas más alto para alcanzar la misma utilidad total que se lograría con un enfoque de precios de descremado. Por estas razones, la penetración mediante el precio ocurre principalmente en situaciones donde la empresa tiene una expectativa razonable de alcanzar el volumen de ventas necesario para hacer el producto financieramente viable.

Fijación de precios de prestigio Las empresas que utilizan este enfoque establecen sus precios en el extremo superior de todos los productos en competencia en una categoría para promover una imagen de exclusividad y alta calidad. Por ejemplo, los hoteles Ritz-Carlton nunca quieren competir con otros hoteles por precio. En contrapartida, la empresa compite sólo en el servicio y en el valor de la experiencia única, de alta calidad, que entrega a sus huéspedes. La fijación de precios de prestigio es un enfoque viable en situaciones en las que es difícil juzgar de manera objetiva el verdadero valor de un producto. En estos casos el precio más alto puede indicar mayor calidad. Por ejemplo, los consumidores inexpertos de vino podrían asumir que una botella de 40 dólares es mejor que una de 15. Sólo un verdadero conocedor lo sabría en realidad, pero el público promedio comprador de vino vería la botella de 40 dólares como más apropiada para una celebración u ocasión especial. Los servicios de consultoría e investigación con frecuencia se venden también de

Más allá de las páginas 8.2

VENDER CON PÉRDIDAS[11]

En ocasiones la mejor estrategia de fijación de precios incluye regalar el producto, en especial si la empresa busca una rápida adopción de los clientes. Este ha sido el caso desde hace mucho tiempo con el software, donde los fabricantes regalan versiones restringidas "de prueba" para alentar su uso y con la esperanza de una compra. Por ejemplo, Adobe Reader obsequia su popular Reader para ayudar a mantener el branding de sus otros productos de software. McAfee y Norton empacan libremente sus programas de antivirus con nuevas compras de computadoras con la expectativa de que los clientes se suscriban a sus servicios continuos de actualizaciones (con precios de entre 40 y 200 dólares por año según las funciones requeridas). Esta estrategia también se maneja en los productos de consumo. Procter & Gamble regala (o vende por debajo del costo) sus máquinas de afeitar con la esperanza de vender más hojas de afeitar en el futuro.

La estrategia de fijación de precios gratis o por debajo del costo es común entre los productos que se venden como plataformas. Un producto plataforma consiste en uno base con numerosas adiciones o productos complementarios. Los sistemas de videojuegos son un buen ejemplo. Cuando Microsoft originalmente lanzó el Xbox 360, lo hizo con una estrategia de "margen bruto neutral" que vendía cada consola con pérdida. Cuando se suma el costo de las partes, los cables y los controladores, Microsoft sacrifica menos de 100 dólares por consola. En forma similar, cuando el fabricante de plataforma rival Sony introdujo por primera vez el PlayStation 3, la empresa perdía un estimado de 240 dólares por cada consola vendida. En la actualidad, después de reducir los costos de manufactura, Sony pierde aproximadamente 50 dólares. Tanto Microsoft como Sony compensan las pérdidas con márgenes de utilidad más altos tanto en los juegos y accesorios como con el licenciamiento de marcas.

Muchos expertos creen que Apple emplea una estrategia de utilidad neutral en su operación de la tienda iTunes. Se calcula que por cada canción de 0.99 centavos de dólar que se vende en iTunes, Apple gana sólo 10 centavos después de pagar las regalías y las cuotas de micropagos e infraestructura. Luego debe usar ese ingreso para cubrir sus costos de operación y marketing. Más aún, después de descontar el precio de las rentas de películas y las compras en la tienda, Apple pierde aproximadamente 1 dólar por cada película. Sin embargo, compensa en exceso estas pérdidas con los altos márgenes de utilidad que reportan iPod, iPhone, Apple TV y las computadoras portátiles.

Existen muchos otros ejemplos de productos vendidos con pérdidas para estimular las ventas de otros productos. Las impresoras de inyección de tinta por lo general se venden al costo o por debajo de éste porque estimulan las ventas futuras de tinta y tóner. Los teléfonos inalámbricos se ofertan con pérdidas o son subsidiados a precios más bajos a cambio de un contrato de servicios de uno o dos años. En las ventas al detalle de abarrotes, esta práctica se conoce como *estrategia de líder con pérdidas*. Los líderes de abarrotes con pérdidas comunes incluyen leche, huevos, cereal y bebidas carbonatadas.

esta forma. Los ex presidentes de Estados Unidos y los presidentes ejecutivos (CEO) pueden cobrar hasta 100 000 dólares por un discurso de una hora a empleados de una organización. La premisa que sostiene la empresa indica que un mensaje de un orador notable tendrá un impacto más fuerte que el de un disertante profesional local que cobra 5 000 dólares por la misma cantidad de tiempo.

***Fijación de precios basada en el valor* (*EDLP*)** Las empresas que utilizan este enfoque establecen precios razonablemente bajos, pero aun ofrecen productos de alta calidad y un adecuado servicio al cliente. Aunque muchos tipos de empresas recurren a la fijación de precios basada en el valor, las ventas al detalle o al menudeo han adoptado ampliamente este enfoque que se conoce como *precios bajos todos los días* o PBTD (EDLP por sus siglas en inglés: *everyday low pricing*). La meta consiste en establecer un precio razonable para el nivel de calidad que se ofrece. Los precios no son

los más altos ni los más bajos del mercado. En su lugar, la fijación de precios basada en el valor establece precios consistentes con los beneficios y costos asociados con la adquisición del producto.

Muchas empresas bien conocidas utilizan la fijación de precios basada en el valor, como Walmart, Lowe's, Home Depot, IKEA y Southwest Airlines. Éstas exhiben dos principales características del enfoque. Primero, tienen la capacidad de ofrecer precios razonables porque se han estructurado para ser proveedores de bajo precio en su industria. La fijación basada en el valor requiere que la empresa sea altamente eficiente en operaciones y marketing con el fin de mantener los costos y los precios bajos. Segundo, las empresas que adoptan una fijación de precios basada en el valor mantienen los precios consistentes con el tiempo; usan las ventas, los descuentos y otras tácticas de fijación de precios con poca frecuencia. Esta modalidad atrae naturalmente a los clientes porque tienen confianza en el valor de los productos que compran, y también les gusta porque les exige menos esfuerzo para encontrar buenos precios por los productos que quieren y necesitan.

Igualación con la competencia En muchas industrias, en particular en los oligopolios, la estrategia de fijación de precios se enfoca en igualar los de los competidores y los cambios de precios. Aunque algunas empresas pueden cobrar ligeramente más o ligeramente menos, establecen precios que la mayoría considera como la "tasa actual" de la industria. Dos factores competitivos impulsan en gran medida esta estrategia. Primero, las empresas que ofrecen productos tipo *commodity* (por ejemplo las aerolíneas, el petróleo, el acero) tienen una tarea difícil para encontrar una base de diferenciación del producto real o percibida. Así, cuando los clientes ven todos los productos como casi idénticos, los precios también tienen que ser casi idénticos. Segundo, algunas industrias son tan altamente competitivas que igualar los precios en competencia se convierte en un medio de supervivencia. La industria automotriz, con su financiamiento a largo plazo con 0% de interés y sus ofertas generosas de rebajas, es un buen ejemplo.

Estrategias basadas en factores distintos al precio Puede parecer extraño analizar las estrategias basadas en factores distintos al precio en este capítulo, pero construir un programa de marketing no basado en esta variable es también una importante decisión estratégica de fijación de precios. Al restarle importancia al precio en el programa de marketing, la empresa debe enfatiza la calidad, los beneficios y las funciones únicas del producto, así como el servicio al cliente, la promoción o el empaque con el fin de hacer que sobresalga en contra de los competidores, muchos de los cuales ofrecerán productos similares a precios más bajos. Las estrategias basadas en factores distintos a los precios son más efectivas cuando: 1) el producto puede ser diferenciado con éxito; 2) los clientes ven las características de diferenciación como importantes; 3) los competidores no pueden emular estas características, y 4) el mercado por lo general no es sensible al precio. Por ejemplo, los parques temáticos como Disney World, Sea World y Universal Studios compiten con un servicio excelente, beneficios y experiencias únicos en su tipo más que en el precio. Los clientes tienen la disposición de pagar por estas experiencias porque no se pueden encontrar en ningún otro entorno.

Ajuste de precios en los mercados de consumo

Además de una estrategia de fijación de precios base, las empresas usan otras técnicas para ajustar o sintonizar los precios. Estas técnicas pueden incluir ajustes permanentes al precio de un producto o acoplamientos temporales para estimular las ventas durante un tiempo o situación en particular. Aunque la lista de técnicas de fijación de precios potencialmente viables es muy larga, observamos cuatro de las más comunes: descuentos promocionales, fijación de precios de referencia, fijación de precios nones/ pares y agrupación de precios.

Descuentos promocionales Su marco de referencia es una venta especial. Todos los clientes aman una venta especial y ese es precisamente el beneficio principal de los descuentos promocionales. Prácticamente todas las empresas, incluso las que utilizan una fijación de precios basada en el valor, manejan ocasionalmente promociones o ventas especiales para atraer a los clientes y crear emoción. Muchos minoristas, en particular las tiendas departamentales, manejan un tipo de descuentos promocionales llamados *fijación de precios altos-bajos.* Esta estrategia tiene que ver con fijar precios más altos diariamente y luego usar promociones frecuentes y ventas especiales para incrementar la afluencia en la tienda. Por ejemplo, Dillard's realizará una venta especial rápida a principios de la temporada de ventas y luego regresará los precios a sus niveles normales. Cerca del final de la temporada comenzará a hacer permanentes estos precios de venta especial (o rebajas) mientras se acerca el momento de la venta de liquidación. Es interesante señalar que el principal beneficio de los descuentos promocionales también es su principal desventaja. Los clientes se acostumbran tanto a las ventas especiales y promociones que pospondrán las compras hasta que los minoristas descuenten los precios. Muchos viajeros de vacaciones y compradores de automóviles esperan hasta que se ofrezcan estas ventajas antes de efectuar una adquisición.

Fijación de precios de referencia Las empresas utilizan esta técnica cuando comparan el precio de venta real con otro de referencia interno o externo. Todos los clientes utilizan precios de referencia internos o la expectativa de lo que un producto debe costar. Como consumidores, nuestras experiencias nos han dado una expectativa razonable de cuánto pagar por un combo en McDonald's, por un galón de gasolina o por un T-Bone en un buen restaurante. Para estas y otras compras comunes, los precios de referencia internos son extremadamente importantes. Sin embargo, los clientes con frecuencia tienen poca experiencia con ciertos productos o categorías de producto. Esto es especialmente cierto en la mayoría de los servicios, donde la intangibilidad y heterogeneidad dificultan que los clientes juzguen los precios antes de la compra. En estos casos, los precios de referencia externos se vuelven más importantes.

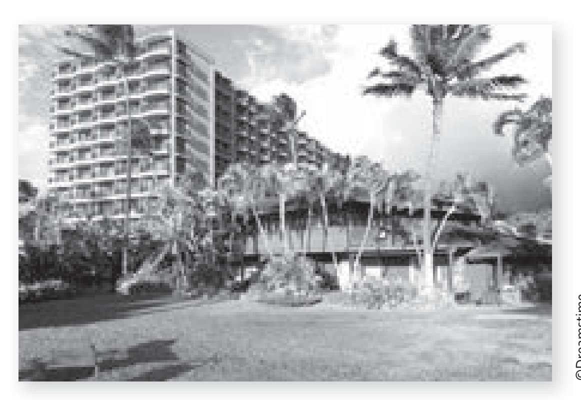
Por lo general el fabricante o minorista del bien o servicio en cuestión proporcionará el precio de referencia externo. Su uso común ocurre cuando los precios de venta especial se comparan con los precios regulares. Usted lo ve en televisión cuando las empresas promueven sus productos como "un valor de $50 por sólo $19.99", o en las tiendas como Best Buy, que promocionan un televisor como "Precio regular $399; Ahora $349". Para ser eficaz, el precio de referencia (399 dólares en el caso de Best Buy) debe verse como legítimo, regular; en otras palabras, el minorista no podrá inflarlo para hacer que el precio de venta especial se vea más atractivo. Más aún, el precio de 349 dólares debe estar disponible por un tiempo limitado; de otra forma los clientes llegarán a ver el precio de venta especial como si fuera regular. Esta es una cuestión legal importante en relación con la fijación del precio de referencia: éste debe ser realmente el precio regular. Los minoristas que ofrecen nada más que un precio de venta especial básicamente engañan a los clientes al compararlo con uno de referencia más alto pero nunca utilizado.

La fijación de precios de referencia también ocurre cuando las empresas establecen los precios ligeramente por debajo de la mayoría de los productos en competencia, incluidas las otras ofertas de producto de la empresa. En estos casos, los precios de esos productos se vuelven el patrón de referencia. Una verdad natural en el comportamiento de los clientes indica que siempre hay un segmento que elegirá el artículo de precio más bajo. Las empresas usan esto en su favor creando

líneas de productos muy similares en apariencia y funcionalidad, pero que se ofrecen con funciones ligeramente diferentes y a distintos precios. Esta técnica se llama *alineación de precios*. Por ejemplo, Sony puede recortar algunas funciones de su videocámara digital ultramoderna modelo A1, y el modelo B2 puede estar en el anaquel a 799 dólares en lugar del original de 999. Recorta algunas funciones más y el precio baja a 599 dólares para el modelo C3. Aquí, cada modelo en la línea de Sony establece los precios de referencia para el resto en la línea. Lo mismo es cierto para todas las cámaras de video de otros fabricantes.

Fijación de precios nones/pares Todos saben que los precios rara vez se fijan en números totales, redondos. Los boletos de conciertos cuestan 49.95 dólares, el especial del desayuno 3.95 y un galón de gasolina 2.599 dólares. Un par de factores dirigen la dominancia de los precios nones sobre los pares. El primero estriba en que las curvas de la demanda no son líneas rectas. Como señalamos antes, la elasticidad de la demanda de un producto cambiará en forma significativa en diversos puntos de precios. El movimiento de 45.95 a 49.95 dólares puede resultar en muy poca caída de la demanda. Cuando el precio llega a 50.00 dólares, sólo 5 centavos más, esa caída puede ser considerable. Muchos asistentes a conciertos ven el 49.95 como un 40, aunque con impuestos el precio será mucho mayor de 50. Le dirán a un amigo o a un familiar que han gastado alrededor de 40 dólares, o que seguramente no costó 50 el boleto. Otra razón por la que la fijación de precios nones/pares funciona radica en que los clientes perciben que el vendedor hizo todo lo posible por establecer el precio lo mejor (y por tanto lo más bajo) que le fue posible. Decir que usted cortará mi césped por 47 dólares suena como que lo pensó mucho más que si sólo dijera "Lo cortaré por aproximadamente 40 dólares", aunque la primera cifra sea 7 dólares más alta.

Agrupación de precios La agrupación de precios en ocasiones se llama *fijación de precios basada en las soluciones* o *fijación de precios todo incluido*. Este enfoque reúne dos o más productos complementarios por un solo precio. Lo mejor de la agrupación radica en que el precio es menor que si la empresa vendiera los productos en forma separada. Los artículos de lento movimiento se pueden empaquetar con los de altas ventas para ampliar la oferta de productos, construir valor y administrar el inventario. Algunos centros vacacionales como Sandals y Club Med usan la agrupación de precios porque muchos clientes quieren simplificar sus vacaciones y agregar posibilidad de predecir el presupuesto. La habitación, comida, bebida y entretenimiento están todos incluidos en un precio por persona por una clase de habitación. Esto permite a los clientes dejar sus tarjetas de crédito y su dinero en su caja fuerte y divertirse. Algunos paquetes incluso incluyen tarifa aérea, ya que los centros vacacionales compran a las aerolíneas muchos asientos en los principales puntos de salida. La agrupación es una estrategia atractiva en la banca, viajes, seguros, comunicación, computadoras y mercados automotrices, porque sus clientes desean la conveniencia y menos molestias. Aun así, a muchos les disgusta la agrupación de precios porque creen que pueden hacerlo mejor creando su propia solución y obtener un mejor valor.



La fijación de precios de *todo incluido* que utilizan algunos hoteles es un ejemplo de estrategia de agrupación de precios.

Ajuste de precios en los mercados de negocios

Muchas de las técnicas recién analizadas también se usan en los mercados de negocios para ajustar o sintonizar los precios base. Sin embargo, hay varias técnicas de fijación de precios únicas de los mercados de negocios, entre ellas las siguientes.

- **Descuentos comerciales** Los fabricantes reducirán los precios para ciertos intermediarios en la cadena de suministro con base en las funciones que éstos realizan. En general, los descuentos son mayores para los mayoristas que para los minoristas porque el fabricante quiere compensar a los primeros por las funciones adicionales que realizan, como ventas, almacenamiento, transporte y toma de riesgos. Los descuentos comerciales varían enormemente y se han vuelto más complicados debido al crecimiento de los minoristas grandes que ahora desempeñan sus propias funciones de mayoreo.
- **Descuentos y asignaciones** Los compradores de negocios pueden aprovechar las ventas especiales igual que los consumidores. Sin embargo, también reciben otros beneficios de precios, incluidos los descuentos en efectivo, por mayoreo y de temporada o las asignaciones comerciales por participación en publicidad o programas de apoyo a las ventas.
- **Fijación de precios geográfica** Las empresas vendedoras con frecuencia cotizan los precios en términos de reducciones o incrementos con base en los costos de transportación o en la distancia física real entre el vendedor y el comprador. Los ejemplos más comunes de la técnica geográfica son la fijación de precios uniformes de entrega (mismo precio para todos los compradores sin importar los gastos de transportación) y la fijación de precios por zona (precios diferentes con base en la transportación a las áreas geográficas previamente definidas).
- **Fijación de precios de transferencia** Ocurre cuando una unidad en una organización vende productos a otra unidad.
- **Trueque y contracomercio** En los intercambios de negocios a través de las fronteras nacionales, en ocasiones las empresas utilizan productos en lugar de efectivo para los pagos. Los trueques incluyen el intercambio directo de bienes o servicios entre dos empresas o naciones. El contracomercio se refiere a los acuerdos basados en pagos parciales tanto en efectivo como en productos o a convenios entre empresas o naciones para comprar bienes o servicios entre sí.

Otra técnica importante manejada en los mercados de negocios es la discriminación de precios, que ocurre cuando se fijan cifras distintas para diferentes clientes. Cuando se presenta esta situación, las empresas establecen precios diversos con base en las diferencias de costo reales de vender productos a un cliente en relación con los costos involucrados en vender a otros. La discriminación de precios es una técnica viable porque los costos de vender a una empresa con frecuencia son mucho más altos que vender a otras. Sin embargo, ha tenido importantes implicaciones legales, que analizaremos más adelante en el capítulo.

Fijación de precios estática frente a fijación de precios dinámica

Hasta este punto de nuestro análisis hemos asumido que todos los compradores pagarán el mismo precio una vez que se fija. Tradicionalmente este ha sido el caso para casi todos los productos en Estados Unidos, excepto en los automóviles, donde se acostumbra regatear y negociar para obtener

el mejor trato. Los precios de lista son sólo un punto de inicio y por lo general representan el precio más alto que alguien tendría que pagar. De manera interesante, a medida que los automóviles se han movido hacia la fijación de precios, parece que casi todo lo demás se ha vuelto negociable.

Internet ha jugado un papel importante en fomentar el enfoque de fijación de precios dinámica para comprar todo, incluidos boletos de avión, habitaciones de hotel y automóviles. Empresas como Priceline.com, eBay y Hotels.com han sido innovadoras importantes en esta área. Su enfoque es simple: utilizar una estrategia de subasta en línea para unir a compradores y vendedores en un proceso de oferta competitivo.

Las estrategias de subasta, como las que se ilustran en la figura 8.5, permiten a las empresas mantener costos de marketing y de transacción más bajos, encontrar nuevos compradores o mercados y reducir inventario no deseado. Los críticos de las subastas en línea afirman que son inconvenientes (el regateo toma tiempo y puede terminar con una opción no atractiva), injustas (la persona en la habitación de al lado puede haber pagado 20% menos) y promueven la deslealtad a la empresa o a la marca (el precio es lo único que importa). Otros argumentan que sólo capitaliza la naturaleza subyacente y la estructura de estos mercados. Cualquiera que sea su opinión, las empresas de subasta en línea han tenido un éxito arrollador. De hecho, eBay Motors ahora es el concesionario más grande del mundo y logra más de 14 000 millones de dólares en ventas de vehículos en línea cada año.[12]

Aunque la fijación de precios dinámica es relativamente nueva para los mercados de consumo, hace mucho tiempo que es un elemento básico de los mercados de negocios. Los vendedores manejan mucha flexibilidad en términos de los precios que cobran a los compradores de empresas al ofrecer grandes descuentos por adquisiciones de gran volumen. Los compradores de negocios participan en programas de capacitación exhaustivos para aprender a obtener cada centavo de cada negociación.

En una situación de fijación de precios dinámica, hay tres niveles de fijación de precios que tanto el comprador como el vendedor deben comprender y planear. El primero es la *posición de apertura,*

FIGURA 8.5

PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE SUBASTA EN LÍNEA

Tipo de subasta	Descripción	Ejemplos
Subasta tradicional inglesa	Este sistema permite a los individuos y empresas vender productos en línea para usar un proceso de oferta competitivo donde los precios se incrementan hasta el cierre de la subasta. Los vendedores en ocasiones usan sus “precios de reserva” para asegurar que se logre un precio mínimo.	eBay, uBid
Subasta inversa	En este sistema los vendedores ofrecen precios a la baja hasta que se alcanza el más bajo. Los compradores de negocios por lo general usan las subastas inversas para forzar a los proveedores a competir por su negocio.	Muchas empresas grandes usan las subastas inversas para reducir sus costos de compra.
Subasta holandesa	En este formato, un vendedor tiene múltiples artículos idénticos para vender. Éste especifica el precio de oferta de apertura y los compradores potenciales hacen propuestas en ese precio o más arriba. En el cierre de la subasta los oferentes más altos compran los artículos a la oferta más baja exitosa.	eBay; OpenIPO utiliza las subastas holandesas para atraer a inversionistas individuales e institucionales para una oferta inicial de acciones.
Comercio orientado al comprador	Este sistema permite a los clientes especificar cuánto pagarán por un bien o servicio. Luego los diferentes proveedores determinan si venderán al precio expresado.	Priceline.com es propietaria de la patente en este proceso de comercio orientado al comprador.

Fuente. Adaptado de Brad Alan Kleindl, *Strategic Electronic Marketing,* 2a. ed., Mason, OH, South-Western, 2003, p. 155.

que es la cifra que cada parte coloca sobre la mesa como punto de inicio. Por ejemplo, en un trato por 500 cajas de 20 libras de papel, un vendedor podría abrir con un precio de 23.50 dólares por caja. El comprador podría contrarrestar con su posición de apertura de 17.50 dólares. Es importante señalar que ninguna de las partes espera obtener el número inicialmente propuesto. En su lugar, las dos posiciones de apertura establecen el rango de negociación. Si se concreta algún trato, será en algún punto entre 23.50 y 17.50 por caja.

Junto con las posiciones de apertura, los compradores y vendedores deben conocer su *precio aspiracional* o la cifra que cada parte usará para distinguir entre una negociación exitosa y una no exitosa. Para el vendedor, este precio podría ser 20.25 dólares por caja, mientras que para el comprador sería 20.00 dólares. Si los dos llegan a un acuerdo a un precio más alto de 20.25, el vendedor estará satisfecho. Si convienen un precio menor de 20.00 dólares, será el comprador el que quede complacido. A lo largo del proceso de negociación, ambas partes se mueven por medio de concesiones de su posición de apertura hacia su precio aspiracional en un esfuerzo por encontrar un terreno común. Una *concesión* es una reducción en el precio inicial o un incremento en el precio de compra. Algunos lineamientos importantes para esta práctica incluyen los siguientes.

- Evitar ser el primero en hacer una concesión.
- Evitar hacer concesiones temprano en la negociación. En su lugar, la posición de apertura debe ser respaldada por hechos adicionales acerca del intercambio. La alta calidad y el buen servicio respaldarían la del vendedor, mientras que un volumen alto y el potencial de más negocios apoyarían la del comprador.
- Empezar con concesiones modestas y hacerlas más pequeñas mientras procede. Para el vendedor, una secuencia de fijación de precios podría ser $23.50 a $22.50, a $22.10, a $21.85.
- No ceder sin obtener algo a cambio. Por ejemplo, un vendedor podría reducir el precio 5% si el comprador se compromete a un término más largo o a un pedido de mayor volumen.

El tercer nivel de fijación de precios importante es el *límite* o el precio menos favorable que cada parte acordará durante una negociación. Por ejemplo, el límite de un vendedor podría ser 18.50 dólares, mientras que el de un comprador sería 20.50. En este ejemplo, como los dos extremos se traslapan, sabemos que ambas partes eventualmente llegarán a un acuerdo si continúan la negociación. A menos que algo cambie para alterar las condiciones del arreglo, el precio acordado estará en algún punto entre 18.50 y 20.50. Que el comprador o el vendedor se sientan bien acerca del trato depende de la relación del precio final con el precio aspiracional de cada parte.

Negociar los precios de manera dinámica puede ser un proceso largo y frustrante, pero es la forma más lógica y sistemática para las dos partes que de manera inicial no llegan a un acuerdo. Algunas empresas otorgan a sus vendedores y compradores autoridad total para negociar los precios dentro de un rango amplio. Otras requieren la participación de la gerencia, y algunas deciden que no negociarán nada fuera de sus precios de lista. En el desafiante mercado actual, el desarrollo de habilidades de negociación adecuadas es un requisito previo para la supervivencia.

Cuestiones éticas y legales en la fijación de precios

La fijación de precios es una de las actividades de marketing más fuertemente observadas y reguladas. Dado que la diferencia en precios puede crear una ventaja competitiva significativa, cualquier esfuerzo por dar a una empresa una ventaja sobre otra en forma artificial está sujeto a intervención reguladora o legal. Este capítulo concluye examinando cuatro de las cuestiones legales y éticas más comunes en este ámbito: discriminación de precios, arreglo de precios, fijación de precios de depredación y fijación de precios engañosa.

Discriminación de precios

Como se mencionó antes, esta práctica tiene lugar cuando se cobran diferentes precios a distintos clientes. Esto es medianamente común en los mercados de consumo, como cuando las empresas de cable y satelitales ofrecen precios más bajos a los clientes nuevos o cuando los restaurantes de comida rápida manejan alimentos de precio más bajo para los niños. La discriminación de precios es muy común en los mercados de negocios, donde por lo general ocurre entre diferentes intermediarios en la cadena de suministro. En general es ilegal, a menos que el diferencial de precios tenga una base en las divergencias de costo real implicadas en la venta de productos a un cliente en relación con otro. La pregunta dominante en los casos de discriminación de precios es si el diferencial de precios daña la competencia. La Ley Robinson-Patman y la Ley Clayton regulan la fijación de precios de discriminación. La intención de estas regulaciones es proporcionar un campo de juego nivelado para todos los competidores.

En esencia hay dos formas de defender la discriminación de precios. Una consiste en basar la diferencia en los costos más bajos de hacer negocios con un cliente en comparación con otro. Por ejemplo, los pedidos de volumen grande generalmente son menos costosos de entregar que los pequeños. Estos ahorros de costos deben ser documentados y la reducción de precios no puede exceder la cantidad ahorrada. En la industria de las ventas al detalle de libros, los actores grandes como Barnes and Noble, Books-A-Million, Borders y Amazon pueden obtener precios más bajos que los minoristas de libros pequeños debido a sus prácticas de compras por volumen. La segunda defensa de la discriminación de precios ocurre cuando un cliente recibe una oferta más baja con el fin de igualar el precio de un competidor. De nuevo este precio más bajo debe ser documentado y la organización vendedora sólo lo puede igualar (pero no mejorar).

Arreglo de precios

Aunque los gerentes dentro de una empresa necesitan hablar acerca de las estrategias y las decisiones de fijación de precios en forma regular, nunca deben discutirlo con un competidor o en su presencia. Esa colaboración se llama *arreglo de precios,* la cual es ilegal bajo la Ley Sherman Antimonopolio. La norma impone multas considerables y tiempo en prisión para los que resultan condenados. Por lo general, una empresa en una industria será el líder de precios y las demás serán seguidoras de precios. El Departamento de Justicia ha determinado que aunque seguir la guía en una tendencia hacia arriba o hacia abajo es aceptable, no puede haber una señalización de precios para productos en particular en este proceso. Uno de los casos más famosos de arreglo de precios ocurrió a finales de la década de 1990 cuando Archer Daniels Midland (una importante empresa agrícola) fue declarada culpable de arreglar los precios en los mercados internacionales de lisina (aditivo alimenticio) y ácido cítrico. ADM fue multada con 100 millones de dólares por el papel que jugó en la conspiración, además de los millones de dólares que pagó en distintas demandas civiles y antimonopólicas presentadas por muchas empresas. Más recientemente la Comisión Federal de Comercio emitió reglas

para monitorear los precios en los mercados de petróleo crudo, refinado y gasolina. Los infractores que distorsionan los precios del mercado con declaraciones falsas o engañosas acerca de reservas, precios o producción pueden ser multados hasta con 1 millón de dólares por día.[13] En la sección *Más allá de las páginas 8.3* se analizan los temas de fijación de precios en los mercados de petróleo y gasolina.

Fijación de precios de depredación

Esta práctica ocurre cuando una empresa establece precios muy bajos por un producto con la intención de quebrar a la competencia o retirarla de un mercado en específico. Luego regresan los precios a la normalidad una vez que los competidores han sido eliminados. La fijación de precios de depre-

Más allá de las páginas 8.3

¿QUÉ HAY DETRÁS DE LOS PRECIOS FLUCTUANTES DE LA GASOLINA?[14]

¿Se ha preguntado por qué los precios de la gasolina cambian con tanta frecuencia? Aunque los principios básicos de competencia y de oferta y demanda están arraigados en este mercado, la mayoría de los consumidores cree que los precios del combustible están vinculados directamente con el precio del petróleo y con los motivos de utilidad de las compañías petroleras y de gasolina. Sin embargo, la verdad es que la conexión entre los precios de ambos productos es sólo indirecta y no es claramente predecible.

Para entender los precios de la gasolina, primero se tiene que entender que el precio del petróleo (la materia prima que la constituye) varía con base en su origen. El punto de referencia (benchmark) de Estados Unidos para el hidrocarburo West Texas Intermediate (WTI) es menos costoso que otros tipos de petróleo porque se obtiene y refina en el propio país. En otras palabras, la cadena de suministro de WTI es más corta; por tanto, es menos costoso que el petróleo que se obtiene de fuentes extranjeras. Además de las diferencias basadas en el origen, los precios del hidrocarburo también varían con base en los contratos futuros. Las refinerías (o especuladores, como veremos más adelante) compran estos contratos para garantizar la entrega del crudo en cualquier momento desde el próximo mes hasta varios años en el futuro. Esta acción ayuda a asegurar un suministro estable a precios predecibles.

El precio de los futuros de petróleo varía con base en distintos factores. Uno de los más importantes es la producción (es decir, la oferta). Cuando las compañías petroleras recortan la producción, el precio del petróleo se incrementa en el mercado futuro. Esto sucede cuando la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) ejerce esa práctica. Los contratos futuros del hidrocarburo también varían con base en las acciones de los especuladores. Éstos (por lo general fondos de pensión, de inversión o de cobertura, o bien inversionistas privados) invierten en esos contratos para tener utilidades basadas en las fluctuaciones de precio. La mayoría de los expertos concuerda en que las acciones de los especuladores ocasionaron que el precio del petróleo se incrementara por arriba de los 147 dólares por barril durante el verano de 2008.

A pesar de las fluctuaciones en el mercado del petróleo, la verdadera razón por la que los precios de la gasolina no siguieran de cerca los precios del hidrocarburo estriba en que el mercado de contratos de futuros de gasolina no es igual que el mercado de contratos de futuros del petróleo. Al igual que con este último, la gasolina se puede comprar por medio de contratos de futuros que garantizan la entrega a precios predeterminados. Sin embargo, diferentes compradores dominan este mercado: los propietarios de estaciones de servicio y de cadenas de gasolineras y los mayoristas. Más aún, los contratos de futuros de gasolina tienen tiempos de entrega mucho más cortos; días o semanas en lugar de meses o años. Los precios del combustible también se ven afectados por las acciones de las refinerías, que con frecuencia recortan la producción para reducir la oferta minorista e incrementar los precios. Otros factores, como la oferta y la demanda en los mercados locales, la época del año (la demanda por lo general aumenta durante el verano) y las interrupciones en la cadena de suministro (como huracanes a lo largo del Golfo) también afectan sus precios.

El resultado final es que el precio de la gasolina que usted compra hoy puede no estar relacionado con el precio pasado, presente o futuro del petróleo crudo. Los mercados de ambos productos están separados. Tienen diferentes compradores y vendedores, distintos tiempos de entrega y características de demanda.

dación es ilegal; sin embargo, es extremadamente difícil de probar en la corte. El desafío en estos casos consiste en demostrar que la empresa depredadora tenía la intención voluntaria de arruinar a la competencia. La corte también debe estar convencida de que el precio bajo que fijó el depredador está por debajo de su costo variable promedio. La definición de costo variable de la fijación de precios de depredación es la principal razón por la que muy pocas demandas son exitosas. La realidad es que las empresas grandes con estructuras esbeltas y eficientes de costos dominan el panorama competitivo de la actualidad, pues tienen costos variables más bajos que les permiten en muchos casos cobrar en forma legítima precios menores que la competencia. Esta es la razón por la que los grandes minoristas como Walmart, Home Depot, Lowe's y Barnes and Noble han hecho quebrar a los minoristas más pequeños en forma lenta y metódica. Estas empresas gigantes no son culpables de fijación de precios de depredación; sólo lo son de ser más eficientes y competitivas que otras.

Fijación de precios engañosa

Mentir de manera intencional a los clientes con promociones de precios es otra acción que ha dado lugar a juicios en los tribunales en años recientes. Esta táctica de fijación de precios, conocida como *fijación de precios engañosa,* es ilegal bajo la Ley de la Comisión Federal de Comercio y la Ley Wheeler-Lea. Una de sus modalidades que atrae la atención de las autoridades son los descuentos superficiales. Esta forma de engaño se vincula con la fijación de precios de referencia y ocurre cuando una empresa anuncia un precio de oferta como una reducción por debajo del precio normal cuando no es el caso. Por lo general, ésta no vende el producto al precio regular en cantidades significativas, o el periodo de precio de venta especial es excesivamente largo. Para evitar esta infracción, la empresa debe ofrecer el producto al precio original, descontar el precio en un monto específico de dinero durante un periodo determinado y luego regresar al precio original al final de ese periodo. Si el producto es un artículo descontinuado, ese hecho se debe señalar en la publicidad. La mayor parte de la actividad legal relacionada con los descuentos superficiales ha sucedido a nivel del Fiscal General del Estado.

Lecciones del capítulo 8

Fijación de precios

- Es un factor clave en la generación de ingresos para una empresa.
- De todas las variables de marketing, es la más fácil de cambiar.
- Constituye una consideración importante en la inteligencia competitiva.
- Se reconoce como el único medio real de diferenciación en los mercados maduros plagados de commodities.
- Figura entre las decisiones más complejas que se deben tomar en el desarrollo de un plan de marketing.

En relación con la fijación de precios, los vendedores

- Tienden a inflar los precios porque quieren recibir a cambio tanto dinero como sea posible.

- Deben considerar cuatro temas clave en la estrategia de fijación de precios: 1) costos; 2) demanda; 3) valor del cliente, y 4) los precios de los competidores.
- Ejercen mayor poder sobre los compradores cuando ciertos productos tienen escasez de oferta o una alta demanda, o durante los buenos tiempos económicos.

En relación con la fijación de precios, los compradores

- Con frecuencia ven los precios como más bajos de lo que dicta la realidad del mercado.
- Deben considerar dos temas clave: 1) valor percibido, y 2) sensibilidad a los precios.
- Consideran el valor como la razón de los beneficios frente a los costos o, dicho en forma común, buscan aquel que les da "más por su dinero".
- Ejercen mayor poder sobre los vendedores cuando hay grandes cantidades de éstos en el mercado, la economía es débil, la información de producto es fácil de obtener o las comparaciones de precios entre las empresas o productos en competencia son cómodas de realizar.

En términos de la estrategia de fijación de precios, reducir los precios

- Puede ser un medio viable de incrementar las ventas, mover el exceso de inventario o generar un flujo de efectivo a corto plazo.
- Por lo general se basa en dos mitos generales de la fijación de precios: 1) cuando los negocios son buenos, una reducción de precios capturará una mayor participación de mercado, y 2) cuando los negocios son malos, una reducción de precios estimulará las ventas.
- Puede ser una proposición riesgosa para la mayoría de las empresas, porque cualquier reducción de precios debe contrarrestarse con un incremento en el volumen de ventas para mantener el mismo margen de utilidad bruta.
- No siempre es la mejor estrategia. En contraste, las empresas con frecuencia están mejor si pueden encontrar formas de construir valor en el producto y justificar el precio actual o uno más alto.

Los temas clave en la estrategia de fijación de precios incluyen

- Los objetivos de fijación de precios de la empresa.
- La naturaleza de la oferta y la demanda en la industria o mercado.
- La estructura de costos de la empresa.
- La naturaleza de la competencia y la estructura de la industria.
- La etapa del ciclo de vida del producto.

La estructura de costos de la empresa

- Por lo general se asocia con la fijación de precios mediante el análisis del punto de equilibrio o la fijación de precios de costo más un margen.

- No debe ser la fuerza impulsora detrás de la estrategia de fijación de precios, porque diferentes empresas tienen distintas estructuras de costos.
- Debe considerarse para fijar un piso por debajo del cual los precios no se pueden establecer por un periodo extendido.

Estrategia de fijación de precios en los servicios

- Es fundamental porque el precio puede ser la única señal de calidad disponible con anticipación a la experiencia de compra.
- Se vuelve más importante (y más difícil) cuando
  - La calidad del servicio es difícil de detectar antes de la compra.
  - Es complicado determinar los costos asociados con proveer el servicio.
  - Los clientes no están familiarizados con el proceso de servicio.
  - Los nombres de marca no están bien establecidos.
  - Los clientes pueden desempeñar el servicio por sí mismos.
  - El servicio tiene unidades de consumo mal definidas.
  - La publicidad dentro de una categoría de servicio es limitada.
  - El precio total de la experiencia de servicio es difícil de expresar con anticipación.
- Con frecuencia se basa en sistemas de administración del rendimiento que permiten a una empresa controlar en forma simultánea la capacidad y la demanda con el fin de maximizar los ingresos y el uso de la capacidad.

Administración del rendimiento

- Implica saber cuándo y dónde incrementar los precios para aumentar los ingresos o cuándo y dónde reducirlos para incrementar el volumen de ventas.
- Se implementa al limitar la capacidad disponible en ciertos puntos de precios, controlar la demanda por medio de los cambios de precios en el tiempo y sobrevender la capacidad.
- Es común en los servicios caracterizados por altos costos fijos y bajos costos variables, como ocurre en las aerolíneas, hoteles, renta de automóviles, cruceros, compañías de transportación y hospitales.
- Permite a una empresa ofrecer el mismo producto básico para diferentes segmentos de mercado con distintos precios.

Elasticidad de la demanda

- Se refiere a la capacidad de respuesta o sensibilidad de los clientes a los cambios en el precio.
- Puede ser inelástica, donde la cantidad demandada no responde a los cambios de precio.
- Puede ser elástica, donde la cantidad demandada es sensible a los cambios de precio.
- Puede ser unitaria, y en este caso los cambios en el precio y la demanda se contrarrestan, lo que mantiene iguales los ingresos totales.

- No es uniforme en el tiempo y lugar porque la demanda no es uniforme al paso del tiempo y lugar.

Las situaciones que incrementan la sensibilidad al precio incluyen aquellas en que

- Los productos sustitutos están ampliamente disponibles.
- El gasto total es alto.
- Los cambios en el precio son notables para los clientes.
- Es fácil la comparación de precios entre los productos de la competencia.

Las situaciones que reducen la sensibilidad al precio incluyen aquellas en que

- Los productos sustitutos no están disponibles.
- Los productos están altamente diferenciados de la competencia.
- Los clientes perciben los productos como artículos de primera necesidad.
- Los precios de los artículos complementarios disminuyen.
- Los clientes creen que el producto simplemente vale el precio.
- Los clientes se encuentran en ciertas situaciones asociadas con presiones de tiempo o riesgo de compra.

Las principales estrategias de fijación de precios incluyen

- *Fijación de precios de introducción al mercado.* Uso de precios de descremado o fijación de precios de penetración cuando los productos se lanzan por primera vez al mercado.
- *Fijación de precios de prestigio.* Establecimiento de manera intencional de los precios en el extremo superior de todos los productos en competencia para promover una imagen de exclusividad y calidad superior.
- *Fijación de precios basada en el valor* (*EDLP*). Establecimiento de precios razonablemente bajos, pero aun así se ofrecen productos de alta calidad y servicio al cliente adecuado.
- *Igualación con la competencia.* Cobro de lo que se considera la "tasa normal" para la industria.
- *Estrategias basadas en factores distintos al precio.* Construcción de un programa de marketing en torno a factores distintos al precio.

Las estrategias para ajustar o sintonizar los precios en los mercados de consumo comprenden

- *Descuentos promocionales.* Colocación de los productos en ventas especiales.
- *Fijación de precios de referencia.* Comparación del precio de venta real con un precio de referencia interno o externo.

- *Fijación de precios nones/pares.* Establecimiento de los precios en números nones más que en números completos o redondos.
- *Agrupación de precios.* Reunión de dos o más productos complementarios por un solo precio.

Las estrategias para ajustar o sintonizar los precios en los mercados de negocios incluyen

- *Descuentos comerciales.* Reducción de los precios para ciertos intermediarios en la cadena de suministro con base en las funciones que desempeñan.
- *Descuentos y asignaciones.* Otorgamiento de descuentos de precio a los compradores, ya sea en efectivo, por cantidad o volumen o por temporada, y asignaciones comerciales por participación en la publicidad o en los programas de apoyo de ventas.
- *Fijación de precios geográfica.* Cotización de los precios con base en los costos de transportación o la distancia existente entre el vendedor y el comprador.
- *Fijación de precios de transferencia.* Ocurre cuando una unidad en una organización vende productos a otra unidad.
- *Trueque y contracomercio.* Realización de pagos completos o parciales en bienes, servicios o en acuerdos de compra más que en efectivo.
- *Discriminación de precios.* Establecimiento de diferentes precios para distintos clientes.

Fijación de precios dinámica

- Ha empezado a sustituir la fijación de precios ordinaria en muchas categorías de productos.
- Ha crecido en importancia y popularidad debido al incremento de las empresas de subastas en línea.
- Tiene que ver con tres niveles distintos de precios: 1) posición de apertura; 2) precio aspiracional, y 3) precio límite.
- Puede representar un proceso largo y frustrante, pero es la forma más lógica y sistemática para dos partes que inicialmente no llegan a un acuerdo.

Las principales cuestiones legales y éticas en la fijación de precios incluyen

- *Discriminación de precios.* Ocurre cuando las empresas cobran diferentes precios a distintos clientes. La práctica es ilegal a menos que el diferencial de precios tenga su base en diferencias de costo reales al vender productos a un cliente en relación con otro.
- *Arreglo de precios.* Se presenta cuando dos o más competidores colaboran para establecer precios en un nivel artificial.
- *Fijación de precios de depredación.* Tiene lugar cuando una empresa establece los precios de un producto por debajo de su costo variable con la intención de quebrar a la competencia o de retirarla de un mercado específico.
- *Fijación de precios engañosa.* Ocurre cuando las empresas engañan de manera intencional a los clientes con promociones de precios.

Preguntas para análisis

1. Uno de los temas clave que se enfatizan a lo largo del libro es el desafío de comercializar bienes y servicios en mercados maduros plagados de commodities. ¿En qué forma la estrategia de fijación de precios está relacionada con los commodities? ¿Cómo una empresa puede ofrecer un buen valor en un mercado maduro donde el precio es el único medio visible de diferenciación? ¿Será que la mayoría de las empresas están demasiado preocupadas acerca de sus costos como para tratar de entregar valor de otras maneras? Explique su respuesta.
2. Por lo general, la estrategia de fijación de precios asociada con los servicios es más compleja que con los productos tangibles. Como consumidor, ¿qué temas de fijación de precios considera cuando compra servicios? ¿Qué tan difícil es para usted comparar precios entre servicios en competencia o determinar su precio completo antes de la compra? ¿Qué pueden hacer los proveedores para resolver estos problemas?
3. La elasticidad varía con frecuencia para el mismo producto dependiendo de la situación. ¿Qué factores situacionales podrían afectar la elasticidad de los siguientes productos?: *a*) boletos para eventos deportivos o conciertos; *b*) productos esenciales como leche, huevo o pan; *c*) una máquina de afeitar eléctrica, y *d*) cirugía para corregir la vista.

Ejercicios

1. Suponga que planea realizar un vuelo de Nueva York a San Luis, Missouri. Visite los sitios web de tres diferentes aerolíneas y compare los precios para este viaje. Intente encontrar fechas que incluyan una escala nocturna en sábado por la noche y otras que no. Busque fechas con menos de siete días de anticipación y compare los precios con vuelos para los que falten más de 21 días. ¿Cómo explica las similitudes y diferencias que advierte en estos precios?
2. Visite eBay (http://www.ebay.com), elija una categoría de producto y observe algunas de las subastas actuales. En relación con todo lo que ha aprendido en este capítulo, responda las siguientes preguntas:

   a) ¿Cómo podrían los vendedores determinar los precios que establecen como ofertas de apertura y precios de reserva (el precio mínimo que aceptarán por un artículo)?

   b) Para un artículo en particular, ¿cómo podrían los compradores determinar los precios de referencia internos y externos?

   c) ¿Por qué muchos vendedores usan la fijación de precios impar?

   d) ¿La elasticidad tiene alguna importancia para determinar el precio de oferta final? Si es así, ¿cómo?

3. Visite PriceFarmer (http://www.pricefarmer.com) y busque cualquier libro. ¿Cómo explica las diferencias en la fijación de precios de ese libro a través de los distintos minoristas? Si usted necesitara comprarlo, ¿qué minorista elegiría? ¿Por qué? ¿Es el precio el factor más importante o hay otros temas más relevantes, como la reputación del minorista, la disponibilidad del producto y el nivel de descuento? Explique su respuesta.



Administración de la distribución y de la cadena de suministro

Introducción

Las relaciones de distribución y la cadena de suministro figuran entre las decisiones estratégicas más importantes para muchas empresas. Walmart, Best Buy e incluso Starbucks dependen de cadenas de suministro altamente eficaces y eficientes para proporcionar una ventaja competitiva. A lo largo de la mayor parte del siglo XX la distribución fue el elemento olvidado de la estrategia de marketing. Después de todo, la mayoría consideraba que la clave del marketing consistía en las cuatro "P" de *producto*, *precio, promoción*…, y algo que la mayoría de las personas encontraba difícil de recordar. La cuarta "P" en realidad no encajaba. Los autores de los libros de marketing lo transmitían como "plaza", pero en realidad era una "D" de *distribución*. La administración de la distribución y de la cadena de suministro han permanecido esencialmente invisibles para los clientes porque el proceso ocurre detrás del escenario. Los clientes rara vez aprecian la forma en que los fabricantes conectan sus líneas de suministro, es decir, en que los productos se mueven de los fabricantes a los minoristas o en que los anaqueles de estos últimos se llenan. Por ejemplo, considere el hecho de que más de 60% de los productos vendidos en las tiendas de Walmart se fabrica en China. Los clientes dan por sentados estos y otros temas de la cadena de suministro y sólo notan cuando las líneas de oferta son interrumpidas. Aunque la naturaleza de la economía actual los ha forzado a notar y apreciar más la distribución, la mayoría aún desconoce las actividades que le son propias y la naturaleza compleja de las relaciones de la cadena de suministro.

La imagen es drásticamente distinta desde la perspectiva de las empresas. Desde principios de la década de 1980 y hasta nuestros días éstas han aprendido la extrema importancia de la administración de la distribución y de la cadena de suministro. Como se describe en la sección *Más allá de las páginas 9.1*, estas preocupaciones ahora se clasifican en la parte superior de la lista enfocada en lograr una ventaja sostenida y una verdadera diferenciación en el mercado. Los precios son copiados con facilidad, incluso si sólo es por un corto plazo. Los productos se vuelven obsoletos casi de un día para otro. Una adecuada promoción y publicidad en septiembre bien puede estar obsoleta cuando llegue la principal temporada de ventas en noviembre y diciembre. La lección es clara: la distribución es vital para el éxito y la supervivencia de cada empresa. De hecho, las que descuidan este componente en la estrategia enfrentan un tipo diferente de letra: "M", de muerte.

Más allá de las páginas 9.1

ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN BARNES & NOBLE[1]

En el curso de operar más de 778 librerías en todo Estados Unidos, Barnes & Noble, un sitio web popular con más de 1 millón de títulos disponibles para entrega inmediata y 624 librerías universitarias que atienden a más de 4 millones de estudiantes, se ha vuelto un experto en la administración de la cadena de suministro. La red de librerías más grande de Estados Unidos hizo historia en las ventas al detalle cuando abrió el primer establecimiento líder en su categoría a finales de la década de 1980. En aquel tiempo la tienda tenía cinco veces el tamaño de una librería típica. En la actualidad Barnes & Noble abre de manera rutinaria establecimientos de 100 000 pies cuadrados mientras administra cientos de tiendas más pequeñas situadas en centros comerciales, un negocio de Internet de rápido crecimiento y una gigantesca red de almacenes. Esta estrategia de distribución múltiple ha ayudado a la cadena a impulsar sus ventas anuales a más de 5 000 millones de dólares.

Durante años, Barnes & Noble administró el inventario haciendo que proveedores y mayoristas enviaran los pedidos directamente a las tiendas individuales. Sin embargo, a medida que abría establecimientos más grandes, cada uno con existencias de más de 200 000 libros, necesitaba un nuevo sistema para asegurar que los artículos correctos estuviesen disponibles en las cantidades precisas en el tiempo y el lugar adecuados. Para lograrlo, la empresa construyó tres almacenes con un total de 1 millón de pies cuadrados a efecto de recibir y albergar los productos hasta que fuesen embarcados a las tiendas. Cuando el sitio web se volvió operativo, incluso esta gran cantidad de espacio resultó demasiado pequeña para acomodar la cantidad de mercancía necesaria a efecto de mantener el ritmo creciente de las ventas. En la actualidad los almacenes pueden sostener un inventario de 20 millones de artículos, listos para salir a las tiendas Barnes & Noble y a los clientes en línea en más de 200 países.

Para administrar todos los intricados detalles de las ventas en tienda y en la Web, así como los embarques, Barnes & Noble ha forjado relaciones cercanas con editores, mayoristas y otros socios de la cadena de suministro. Sofisticados sistemas basados en Internet permiten a la empresa a capturar y comunicar los datos de la demanda de los clientes para mejorar el pronóstico de ventas y ayudar a los proveedores a planear la producción anticipadamente. El sistema también recolecta y comunica la información del proveedor acerca de la disponibilidad del producto para que los compradores planeen sus pedidos con antelación. Finalmente, el sistema analiza los niveles de inventarios de cada ubicación a efecto de ayudar a los gerentes a sincronizar los embarques con las tiendas y los clientes.

Recientemente Barnes & Noble lanzó la librería electrónica más grande del mundo en un movimiento que elude la administración tradicional de la cadena de suministro en favor de una entrega inmediata de libros en formato electrónico, y ofrece más de 1 millón de títulos que pueden leerse en varios dispositivos, como computadoras personales, iPhone, iPod touch y teléfonos inteligentes Blackberry. Sin embargo, el lanzamiento de su propio lector de libros electrónicos (nook) ha captado la mayor atención. Se espera que la combinación de la enorme variedad de e-books de Barnes & Noble y el nook representen una fuerte competencia para Amazon y su lector electrónico kindle.



Las cuestiones de la distribución y la cadena de suministro se cuentan entre las decisiones estratégicas más importantes de cualquier empresa.

Aunque costoso de construir en tiempo y dinero, un sistema de distribución sólido generará utilidades durante años o décadas. Con una gran distribución, una empresa puede superar algunas debilidades en la fijación de precios, en los productos y en la promoción. Sin embargo, una inadecuada estrategia en este campo ciertamente podría destruir sus esfuerzos por comercializar un producto superior a un buen precio y con una comunicación de marketing efectiva. Los principales gerentes de las empresas de manufactura de Norteamérica se percatan de la importancia de este factor; casi en forma unánime clasifican la administración de la cadena de suministro como fundamental o muy importante para los éxitos de su organización.

Conceptos de distribución y cadena de suministro

La administración de la distribución y de la cadena de suministro son importantes por muchas razones. Al final, sin embargo, estas razones se reducen a proporcionar utilidad de tiempo, lugar y posesión al consumidor y a los compradores de negocios. Sin una buena distribución los compradores no serían capaces de adquirir bienes y servicios cuando y donde los necesitan. No obstante, el gasto de distribución requiere que las empresas equilibren las necesidades de los clientes con su propia necesidad de minimizar los costos totales. En la figura 9.1 se presenta un desglose de los costos totales de distribución a través de actividades clave. Observe que 42% de estos gastos está asociado con almacenar y manejar inventarios, factores determinantes que aseguran la disponibilidad del producto para los clientes. Para administrar estos costos de manera eficiente, la estrategia de distribución debe equilibrar las necesidades de los clientes con las de la empresa.

Cuando pensamos en la distribución y la administración de la cadena de suministro, tendemos a considerar dos componentes interrelacionados: los canales de marketing y la distribución física.

- **Canales de marketing** Consisten en un sistema organizado de las instituciones de marketing a través del cual los productos, recursos, información, fondos y propiedad de los productos fluyen desde el punto de producción hasta el usuario final. Algunos miembros de los canales o intermediarios toman posesión de los productos físicamente o de título (por ejemplo, mayoristas, distribuidores, minoristas), mientras que otros simplemente facilitan el proceso (agentes, corredores, instituciones financieras).
- **Distribución física** Consiste en la coordinación del flujo de información y los productos entre los miembros del canal para asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados, las cantidades correctas, los momentos apropiados y con una forma eficiente de costos. La distribución física (o logística) incluye actividades como servicio al cliente/ ingreso de pedidos, administración, transporte, almacenamiento (almacén y manejo de materiales), inventarios y los sistemas y el equipo necesarios para estas actividades.

FIGURA 9.1 PROCESO TÍPICO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO



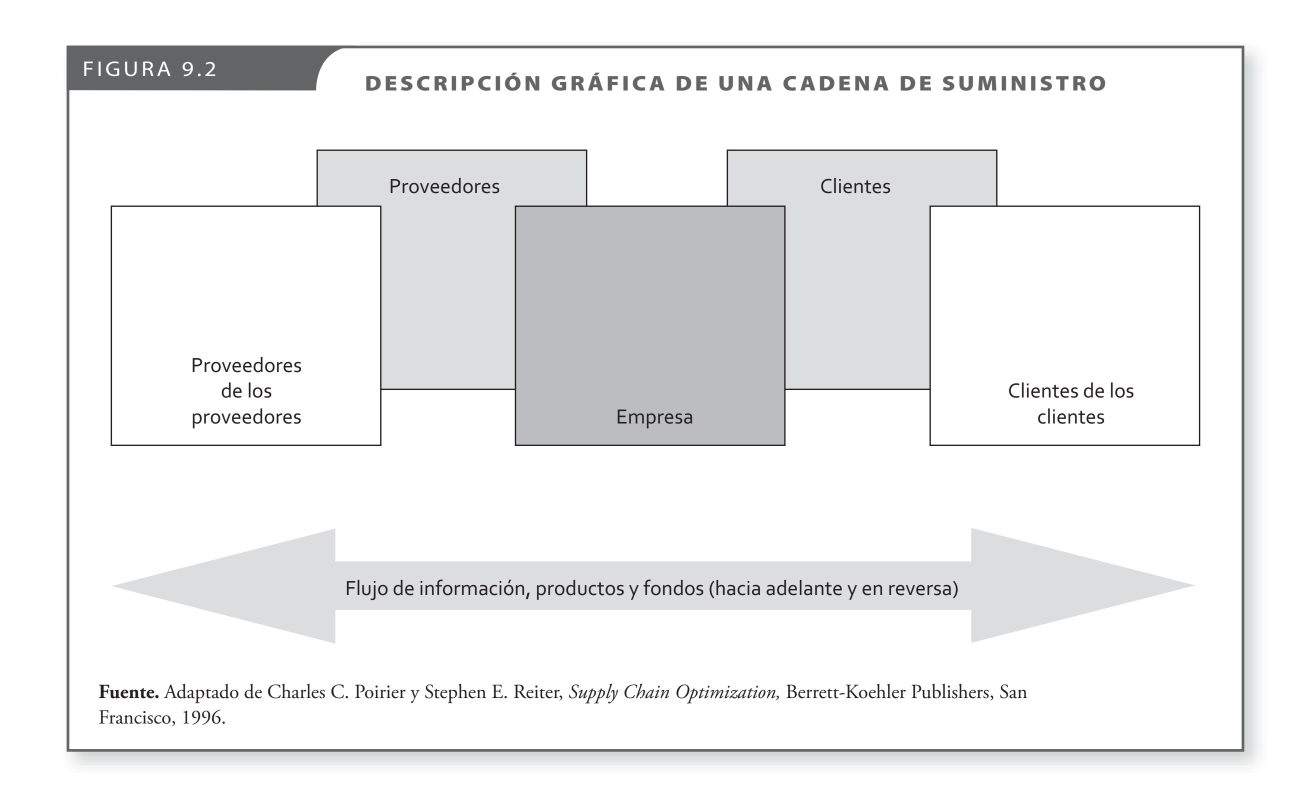
Fuente. Lamb, Hair, McDaniel, "Marketing", 11a Ed. p. 449. Copyright © 2011. Cengage Learning.

El término *cadena de suministro* expresa la conexión y la integración de todos los miembros del canal de marketing. Como se describe en la figura 9.2, una cadena de suministro integra empresas como proveedores de materia prima, fabricantes, revendedores y clientes finales en un flujo uniforme de información, productos y fondos. También comprende flujos que se mueven hacia los usuarios finales y los canales inversos, donde las devoluciones y las reparaciones fluyen a partir de estos usuarios. La velocidad o la necesidad de acelerar el inventario desde y hacia los miembros del canal implican la colaboración de la tecnología, la transportación y otros expertos de logística externos. Este proceso de la cadena de suministro está diseñado para incrementar la rotación del inventario y llevar los productos correctos al lugar preciso en el momento adecuado, así como mantener los estándares apropiados de servicio y calidad.[2] Como se analiza a lo largo de este capítulo, las claves para asegurar este flujo eficaz a través de la cadena de suministro son la integración y la colaboración.

Funciones del canal de marketing

Los canales de marketing hacen nuestra vida más fácil en virtud de la variedad de funciones que desempeñan sus miembros. Éstos, en particular los fabricantes, pueden reducir igualmente los costos de trabajo a través de los intermediarios de canal. El beneficio básico de los canales de marketing es la eficiencia de contactos, gracias a la cual reducen el número de los que son necesarios para intercambiar productos. Sin esta eficiencia, los consumidores tendrían que visitar una pastelería, una granja avícola, un rastro y un establecimiento de lácteos sólo para obtener los productos que requieren para el desayuno. De igual forma, la eficiencia de contactos permite a empresas como Del Monte Foods maximizar la distribución de productos al vender a intermediarios selectos. Para esta empresa, las tiendas Walmart significan más de 31% de su volumen de ventas. Los siguientes

FIGURA 9.2 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE UNA CADENA DE SUMINISTRO



Fuente. Adaptado de Charles C. Poirier y Stephen E. Reiter, *Supply Chain Optimization,* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996.

nueve clientes más grandes representan otro 30%. Estos porcentajes se incrementarán si continúa la consolidación adicional entre los minoristas de alimentos y el crecimiento de los comercializadores masivos.[3]

A lo largo de un canal de marketing, algunas empresas son buenas en manufactura, otras en transportación o almacenamiento y otras más son mejores en ventas a los consumidores. Dados los costos involucrados, es prácticamente imposible que una sola empresa desempeñe bien todas las funciones del canal. En consecuencia, los intermediarios por lo general logran un nivel de especialización en una o más de las funciones que se describen a continuación.

- **Clasificación** Los fabricantes proporcionan uno o algunos productos mientras que los clientes necesitan una amplia variedad y un surtido de artículos distintos. Al clasificar los productos en el canal, los intermediarios superan esta discrepancia de variedad.
- **Inicio de la descarga** Los fabricantes elaboran grandes cantidades de un producto para obtener los beneficios de las economías de escala. Sin embargo, los clientes por lo general sólo quieren uno de algún tipo en particular. Al iniciar la descarga en el canal, los intermediarios (en especial los minoristas) superan esta discrepancia de cantidad.
- **Mantenimiento de inventarios** Como los fabricantes no pueden elaborar productos por pedido, el canal debe proveer su almacenamiento para futuras compras y uso. Al mantener los inventarios, los intermediarios superan esta discrepancia de tiempo. Observe que esto no aplica a los servicios (como cortes de cabello o vuelos de aerolínea), donde el producto se fabrica y se consume en forma simultánea.
- **Mantenimiento de ubicaciones convenientes** Como los fabricantes y los clientes están geográficamente separados, el canal debe superar esta discordancia espacial colocando los productos disponibles en ubicaciones convenientes.
- **Suministro de servicios** Los canales agregan valor a los productos al ofrecer servicios de facilitación (por ejemplo, seguros, almacenamiento, financiamiento) y estandarizar el proceso de intercambio (procesamiento de pagos, entrega y fijación de precios, etcétera).

Con excepción de algunos servicios altamente intangibles como consultoría, educación o asesoría, la ejecución de estas funciones ocurre en todos los canales de marketing. Además, estas funciones deben cumplirse para que el canal opere con eficacia. No importa qué intermediario las desempeñe; el hecho sigue siendo que deben efectuarse. Por ejemplo, Sam's Club no almacena los productos de manera tradicional. Sus clientes compran en grandes cantidades y en realidad abren los paquetes después de la compra. Más aún, muchas tendencias emergentes en la distribución y la administración de la cadena de suministro han desdibujado las responsabilidades de distintos intermediarios. Hoy los minoristas de gran tamaño son esencialmente un canal de distribución de una sola parada. Debido a su inmensa talla y capacidad de compra por volumen, estas empresas ahora satisfacen prácticamente todas las funciones tradicionales del canal.

Eficacia y eficiencia del canal

Cada vez más las decisiones de distribución se evalúan mediante dos criterios: 1) ¿el canal es eficaz?, y 2) ¿el canal es eficiente? Para que una empresa sea competitiva, la respuesta a ambas preguntas

debe ser "Sí". La eficacia incluye lograr las metas y los objetivos tanto de la empresa como de sus clientes. En la actualidad, la clave de la eficacia estriba en determinar si el canal proporciona utilidad de tiempo, lugar y posesión excepcionales. En relación con la utilidad de tiempo, el nuevo estándar es 24/7/365. Tanto los compradores de negocios como los consumidores quieren la capacidad para acceder a la información y comprar productos a cualquier hora del día, todos los días de la semana y todos los días del año (incluidos los festivos). Esto requiere un sistema de tecnologías y procesos que sea sensible y reaccione a las señales de la demanda en tiempo real a través de la red de los miembros del canal de marketing.

Aunque las empresas han mejorado en términos de tiempo, la utilidad de lugar excepcional sigue siendo eludida por muchas organizaciones. La principal razón es el gasto. En el pasado los compradores viajaban grandes distancias para adquirir un producto. En la actualidad no quieren salir de su casa u oficina. Las crecientes demandas de lugar de los clientes fuerzan a las empresas a construir una infraestructura de distribución que coloque los productos en ubicaciones convenientes. Aunque Internet ciertamente ha ayudado en muchas industrias (películas, música, software, pizzas, electrónica de consumo, etc.), infinidad de empresas no pueden aprovecharla para una distribución eficaz. Para estas organizaciones el gasto de construir múltiples establecimientos en ubicaciones convenientes es un importante desafío.

Con respecto a la utilidad de posesión, un tema clave en la eficacia del canal es la facilidad del proceso de compra real. Los clientes quieren comprar productos sólo en las cantidades que necesitan y con los medios de pago que más prefieren. Estos deseos incrementan la necesidad de facilitar los servicios en el canal. Por ejemplo, el crecimiento fenomenal de PayPal es resultado de la creciente necesidad de realizar pagos en línea. Paypal facilita las transacciones electrónicas y tradicionales manejando los pagos en línea de más de 75 millones de clientes en 190 mercados y 19 monedas en el mundo.[4]

La facilidad de uso también es un tema en los canales inversos, en especial cuando se vincula con el reciclaje y los retiros de producto. Por ejemplo, cuando Dell retiró más de 4.1 millones de baterías defectuosas de laptop en 2006, de inmediato creó un sitio web y un call center (centro de atención telefónica) para hacer más eficiente el proceso. Sólo en el primer día registró más de 100 000 llamadas, 23 millones de visitas a su sitio web y aproximadamente 77 000 pedidos de reemplazo. Muchos clientes recibieron baterías nuevas en sólo uno o dos días.[5]

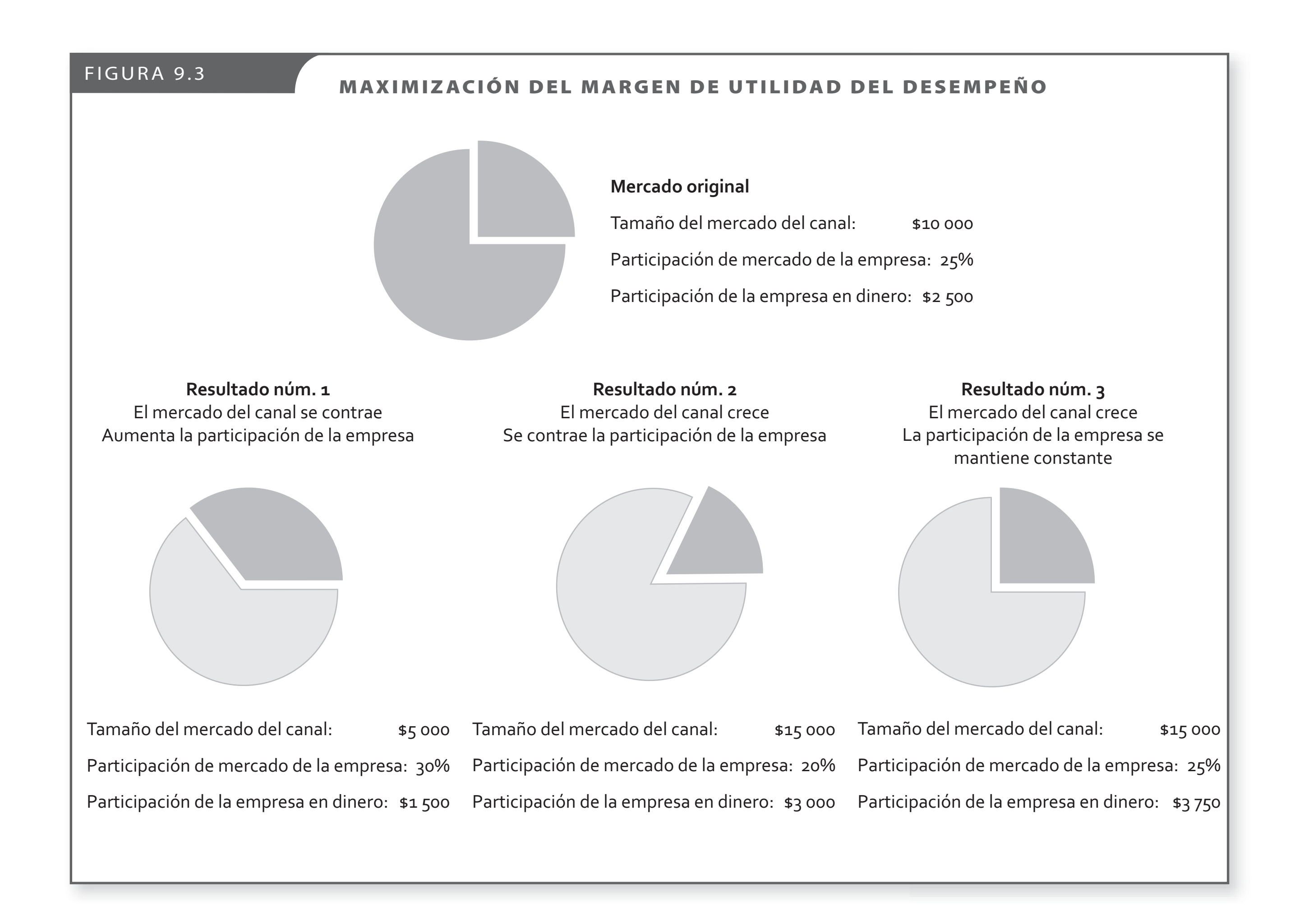
Para incrementar la eficiencia del canal, las empresas deben reducir los costos eliminando redundancias y desperdicios. Aumentar la eficiencia logística puede disminuir en forma significativa los costos de inventarios, transportación, almacenamiento y empaque. Por ejemplo, el plan de 10 años de General Mills de recortar 1 000 millones de dólares de su cadena de suministro utiliza un enfoque holístico de administración del margen para anular los costos que no agreguen valor al cliente. General Mills pudo mejorar las habilidades del trabajo en equipo en una planta y reducir 25% los costos de producción de cereal. Posteriormente tomó esos ahorros y los reinvirtió en sus programas de marketing de consumo a nivel mundial.[6] Las empresas de productos empacados como General Mills pueden aminorar fácilmente costos en niveles de 4 a 5% adoptando una estrategia coordinada de la cadena de suministro. Puede parecer poco, pero dado el gran volumen de ventas involucrado, una pequeña reducción en los costos fácilmente resulta en una ventaja de 25 a 30 millones de dólares sobre un competidor menos eficiente.

Cuestiones estratégicas en la administración de la distribución y de la cadena de suministro

Aunque los términos con frecuencia se utilizan de manera indistinta, una diferencia clave distingue un canal de marketing tradicional de una verdadera cadena de suministro. En el primero, cada miembro del canal se preocupa principalmente por cuánta utilidad puede lograr. En la segunda, la principal preocupación es la porción del mercado que captura el canal completo. En este caso hay una comprensión clara de que el canal compite en contra de otros canales. Para que las empresas en la cadena de suministro logren sus objetivos, la cadena completa debe cumplir a su vez con sus objetivos de ganar los negocios de los clientes. En una cadena de suministro el enfoque cambia de la porción individual del pastel al tamaño del pastel completo.

Como se muestra en la figura 9.3, cualquier empresa puede demandar una ración más grande de la utilidad obtenida de las actividades del canal, pero si la porción del canal del mercado se contrae, entonces ganará menos utilidades (resultado núm. 1 en la figura). Por otro lado, si la porción del canal aumenta, puede lograr una participación pequeña (resultado núm. 2) o mantenerla constante (resultado núm. 3), y aun así obtener más utilidad. Los resultados ilustran con claridad que las empresas que participan en las cadenas de suministro superan por amplio margen a las que

FIGURA 9.3 MAXIMIZACIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD DEL DESEMPEÑO



operan en los canales de marketing tradicionales. Así, enfocarse en el tamaño de la participación de mercado del canal no sólo es bueno para la viabilidad del canal, también lo es para cada miembro individual que interviene en éste.

En esta sección consideraremos tres aspectos estratégicos clave de cualquier cadena de suministro: la estructura del canal, la integración del canal y los medios para construir valor en la cadena de suministro. Cada uno se combina para determinar el grado en el que las empresas participantes pueden avanzar en su relación desde un canal de marketing difuso hasta una cadena de suministro realmente integrada.

Estructura del canal de marketing

Existen muchas opciones estratégicas para la estructura de un canal de marketing, pero con frecuencia son complejas y muy costosas de implementar. Sin embargo, una adecuada estrategia de distribución es esencial para el éxito porque una vez que una empresa elige un canal y hace compromisos con éste, la distribución se vuelve altamente rígida debido a los contratos a largo plazo, inversiones considerables y tratos establecidos entre sus miembros. Encontramos tres opciones estructurales básicas para la distribución en términos de cobertura del mercado y nivel de exclusividad entre el proveedor y el minorista: distribución exclusiva, distribución selectiva y distribución intensiva.

Distribución exclusiva Es el tipo más restrictivo de cobertura de mercado. Las empresas que manejan esta estrategia conceden a un comercializador o establecimiento el derecho único de vender un producto en una región geográfica definida. Esta estructura de canal se asocia más comúnmente con productos de prestigio, importante equipo industrial o empresas que intentan dar a sus productos una imagen exclusiva o de prestigio. Por ejemplo, BMW, Jaguar y Mercedes Benz por lo general otorgan una distribución exclusiva a un solo concesionario en un área determinada. Algunas veces las empresas manejan esta opción para productos de especialidad y ocasionalmente para bienes comerciales como muebles o ropa.

Las organizaciones que buscan una distribución exclusiva enfocan un solo segmento de mercado bien definido. Los compradores en este segmento deben estar dispuestos y ser capaces de buscar o viajar para comprar el producto, y por lo general lo harán, dado el prestigio o valor único del producto o la marca. La distribución exclusiva es una necesidad en casos donde el fabricante demanda una cantidad significativa de insumos en relación con la presentación de sus productos a los compradores. Este control adicional también permite a la empresa influir en la fijación de precios a un grado mucho más alto que en las otras opciones de distribución.

Distribución selectiva Las empresas que recurren a esta modalidad ofrecen a varios comercializadores o establecimientos el derecho de vender un producto en una región geográfica definida. La distribución selectiva es deseable cuando los clientes necesitan la oportunidad de comparar compras y los servicios posteriores a la venta son importantes. Por ejemplo, las cámaras digitales Kodak están disponibles en Best Buy, Office Depot, Walmart, Target y muchos otros comercializadores en línea. Esta amplia cobertura de distribución permite a los compradores recolectar información en línea acerca de Kodak y los productos de la competencia, comparar precios, comprar en su tienda favorita, usar una diversidad de medios de pago y obtener el modelo que desean, incluso

cuando en una ubicación se haya terminado su existencia. Kodak no tiene las cámaras disponibles en tiendas de conveniencia o de abarrotes debido a sus precios relativamente altos, a la necesidad de información del cliente y al deseo de la empresa por mantener algún control sobre los precios y las exhibiciones de los equipos en el punto de venta.



PR NewsFoto/Clinique, Richard Pierce

La línea de cosméticos de alto nivel de Clinique es ejemplo de un producto que se tiene disponible mediante una distribución selectiva.

Las empresas usan ampliamente la distribución selectiva a través de muchas categorías de producto, como ropa (Tommy Hilfiger), cosméticos (Clinique), electrónica (Bose) y alimentos premium para mascotas (Science Diet). McDonald's y la mayoría de los franquiciadores suelen utilizarla en la asignación de franquicias. Esta selectividad puede estar basada en la población y en información demográfica (por ejemplo, una franquicia por cada 250 000 personas), el volumen en dinero (la concesión se otorga por ejemplo cuando las ventas alcanzan 5 millones de dólares en un área) o algún otro factor. En cada caso la distribución selectiva permite al fabricante tener más control sobre los precios, la exhibición del producto y las técnicas de venta. Las empresas vigilan en forma cuidadosa la imagen y las prácticas de venta de los comercializadores y los establecimientos para asegurarse de que igualen a las del fabricante y sus productos.

Distribución intensiva Esta estrategia pone un producto a disposición del máximo número de comerciantes o establecimientos en cada área con el fin de ganar tanta exposición y oportunidades de venta como sea posible. La distribución intensiva es una de las mejores alternativas para la mayoría de los productos de conveniencia de consumo, como dulces, bebidas carbonatadas, medicamentos sin receta o cigarros, y de suministro de oficina de negocios, como papel y cartuchos de tóner. Para obtener esta visibilidad y volumen de ventas, el fabricante debe ceder un buen grado de control sobre la fijación de precios y la exhibición del producto. Dado el gran número de productos de distribución intensiva, los fabricantes tienen dificultad para convencer a los miembros del canal, en particular a los minoristas, de manejar y almacenar otro producto que se distribuya en la misma forma.

Considere a J.M. Smucker Company, el fabricante líder de mermeladas y mantequilla de cacahuate en Norteamérica. Su estrategia consiste en poseer y comercializar las principales marcas de alimentos que se encuentran en el centro del supermercado, como Jif, Smucker's, Crisco, Hungry Jack, Pillsbury y Martha White. La empresa las distribuye a través de establecimientos de abarrotes y otros minoristas, escuelas y tiendas de servicios de alimentos, de especialidad y gourmet, de salud y alimentos naturales, y otros medios directos al consumidor, como Internet y una tienda de exhibición en Orrvile, Ohio.[7]

Las organizaciones que emplean un enfoque de segmentación masivo con frecuencia optan por una estrategia de distribución intensiva. Si los clientes no pueden encontrar los productos de una empresa en una ubicación dada, simplemente los sustituirán por otra marca para satisfacer la necesidad. A medida que los productos envejecen durante el ciclo de vida, con frecuencia se mueven hacia la distribución más intensiva.

Integración del canal

El eje de la administración eficaz de la cadena de suministro en la economía actual es la integración del canal. Por medio de los vínculos informativos, tecnológicos, sociales y estructurales, la meta de la integración del canal es crear una red de colaboración llana entre proveedores, vendedores, compradores y clientes. Cuando se efectúa en forma correcta, este nivel de integración da como resultado una empresa extendida que administra el valor coordinando del flujo de información, bienes y servicios en forma ascendente y descendente en la cadena de suministro. Crear una empresa extendida requiere inversiones y compromiso con los siguientes tres factores clave.[8]

- **Conectividad** Vínculos informativos y tecnológicos entre las empresas en la red de la cadena de suministro. La conectividad asegura que éstas accedan en tiempo real a la información acerca del flujo en la red de la cadena de suministro.
- **Comunidad** Sentido compatible de las metas y los objetivos entre las empresas en la red de la cadena de suministro. Todas las empresas deben estar dispuestas a trabajar juntas para alcanzar una misión y visión comunes.
- **Colaboración** Reconocimiento de la interdependencia mutua entre los miembros de la red de la cadena de suministro. La colaboración va más allá de las obligaciones contractuales para establecer principios, procesos y estructuras que promuevan un nivel de comprensión compartida. Las empresas aprenden a colocar las necesidades de la cadena de suministro delante de las propias porque entienden que el éxito de cada una por separado tiene una fuerte conexión con el éxito de las otras, así como con la cadena de suministro completa.

La integración del canal y la creación de una empresa extendida son metas extremadamente desafiantes. En las cadenas de suministro integradas más uniformes, las fronteras entre los miembros del canal se desdibujan hasta el punto en que es difícil decir dónde termina una empresa y dónde empieza otra. Este nivel de integración crea un débil equilibrio de competencia y colaboración, así como del trabajo en equipo y las conductas en beneficio propio.[9] Exploraremos estos temas con más detalle en el capítulo cuando se analice el poder, el conflicto y la colaboración en la cadena de suministro.

Creación y mejoramiento del valor en la cadena de suministro

Otra consideración clave en las decisiones estratégicas de la cadena de suministro es tener un fuerte control sobre los componentes de valor que los clientes meta encuentran atractivos. La sinergia (la idea de que el todo es mayor que la suma de sus partes) es la fuerza impulsora detrás de la creación de valor en la cadena de suministro. Al combinar e integrar sus capacidades únicas, los miembros del canal pueden crear sinergias que mejoran la comunicación, las ventas y el servicio posventa, incrementan la eficiencia de la entrega, agregan mejoras de producto u ofrecen soluciones más que productos individuales.

Al acoplar artículos complementarios, una cadena de suministro ofrece soluciones a los problemas de los clientes que incrementan el valor general. Por ejemplo, los clientes de Dell pueden crear sus propias soluciones combinando productos de varios vendedores distintos. De igual manera, acomodar queso, vino, galletas, otros refrigerios, platos, cubiertos, servilletas y un mantel en

una canasta de picnic resulta en un valor combinado mucho mayor que la suma de los productos individuales en la mezcla.

Crear valor también retira el foco del precio en los artículos individuales, ya que tanto los clientes como los compradores de negocios tienden a fijarse menos en éstos y en el margen de utilidad cuando la solución que se ofrece satisface una necesidad o un problema genuino. Por ejemplo, el valor de una impresora Canon se percibirá en forma diferente si es un artículo independiente o si es parte de un sistema, si está empacado como parte de una solución para el estudiante universitario, para una oficina en casa o para uso de negocios. Este tipo de construcción de valor se puede efectuar en cualquier nivel de la cadena de suministro. No obstante, la necesidad de una entrega rápida, servicio o capacitación en un lugar cercano al cliente tenderá a impulsar la construcción de valor en forma descendente en la cadena de suministro a los distribuidores locales, comercializadores o minoristas. Por ejemplo, los grandes minoristas de abarrotes son muy buenos para construir valor y soluciones ofreciendo remplazos de alimentos completos que se pueden comprar en el camino del trabajo a casa. Los fabricantes y distribuidores de alimentos separados nunca podrían ofrecer estos tipos de soluciones a los clientes.

Conflicto y colaboración en la cadena de suministro

Una verdadera integración de la cadena de suministro requiere cambios fundamentales en la forma en que los miembros del canal trabajan juntos. Entre estos cambios hay uno que los mueve de una actitud competitiva “ganar-perder” a un enfoque de colaboración “ganar-ganar”, en el que domina la conciencia común de que todas las empresas en la cadena de suministro deben prosperar. Al analizar las decisiones que afectan la relación, esto mueve a los participantes de evaluaciones a corto plazo hacia evaluaciones a largo plazo. El enfoque se ha modificado, ha pasado de vender al siguiente nivel en el canal, a vender productos a través del canal a un cliente final satisfecho. Los flujos de información se mueven del secreto resguardado hacia comunicaciones abiertas, honestas y frecuentes. Tal vez lo más importante: los puntos de contacto en la relación se expanden del nivel de uno a uno al de vendedor-comprador, hasta múltiples interfaces en todos los niveles y áreas funcionales de cada empresa. La meta de este cambio es crear cadenas de suministro donde todos los miembros trabajen juntos para reducir los costos, el desperdicio y el movimiento innecesario en el canal de marketing completo con el fin de satisfacer a los clientes finales.

La base del conflicto en la cadena de suministro

Como mencionamos antes, alcanzar un alto grado de integración del canal es una tarea desafiante. Las razones son fáciles de entender. Primero, cada empresa en una cadena de suministro tiene su propia misión, metas, objetivos y estrategias. Considere Toro Company, que vende equipo de mantenimiento para el césped, sistemas de riego, equipo de paisajismo y productos para el jardín a los mercados residenciales y profesionales. Esto requiere muchos distribuidores y concesionarios (varios de los cuales son muy pequeños), así como proporcionar productos a minoristas nacionales grandes como Home Depot. Como cada empresa sabe que su supervivencia finalmente depende de la capacidad de alcanzar sus metas, no sorprende que con frecuencia evalúe sus propios intereses antes de considerar los de los otros en la cadena de suministro. Por ejemplo, si uno de los productos de Toro está disponible en Home Depot, es probable que tenga un precio de venta más bajo (debido a la compra de volumen) que un producto igual o similar en una empresa de suministro

de tractores. Es claro que esta situación no favorece los mejores intereses de la empresa local, así que pugnará por poner sus intereses delante de los demás en la cadena de suministro. Perseguir el interés personal es natural en las empresas y en la vida diaria.

Segundo, el reconocimiento y aceptación de la interdependencia mutua dentro de la cadena de suministro va en contra de las tendencias naturales de búsqueda del interés personal. Trabajar hacia la interdependencia significa que cada empresa cede cierta medida de control sobre sus metas, sus actividades e incluso sobre su propio destino. En nuestro ejemplo de Toro, las empresas locales de oferta de tractores entienden que deben proporcionar servicio al equipo Toro (sin importar dónde se haya comprado) si pretenden continuar como una instalación de servicio certificado. Para ellas es probable que colocar las necesidades de la cadena de suministro por delante de las propias cree tensión y conflicto a medida que los demás colaboran y se mueven hacia la creación de una empresa extendida.

El conflicto también emerge porque cada empresa posee diferentes recursos, habilidades y ventajas. Así, cada cual mostrará un grado distinto de autoridad o poder en la administración o control de las actividades dentro de la cadena de suministro. El *poder* se puede definir como la influencia que tiene un integrante del canal sobre los otros en la cadena. Los miembros poderosos tienen la capacidad de lograr que otras empresas efectúen cosas que de otra manera no harían. Según la forma en que el miembro del canal maneje su influencia, el poder puede crear un conflicto considerable o hacer que el sistema completo opere en forma más suave y eficaz. Las siguientes son las cinco fuentes básicas de poder en una cadena de suministro.[10]

- **Poder legítimo** Se basa en la posición de la empresa en la cadena de suministro. Históricamente los fabricantes han mantenido la mayor parte del poder legítimo, pero este equilibrio cambió hacia los minoristas en la década de 1990. En la actualidad, éstos aún mantienen una gran cantidad de poder. Sin embargo, el único miembro del canal que ahora puede reclamar un poder legítimo con alguna consistencia es el cliente final.
- **Poder de recompensa** La capacidad de ayudar a las otras partes a lograr sus metas y objetivos es el punto crucial del poder de recompensa, el cual puede venir en términos de ventas de volumen más alto, ventas con márgenes más favorables o ambas situaciones. Los vendedores individuales en el extremo del canal del comprador pueden ser recompensados con pagos en efectivo, mercancía o vacaciones por obtener una presentación más favorable de los productos de un fabricante o mayorista, y los consumidores con bienes o servicios sin costo con base en sus compras de productos de la empresa.
- **Poder coercitivo** En contraste con el poder de recompensa, consiste en la capacidad para obtener resultados positivos de otros miembros del canal o infligirles un castigo. El poder coercitivo ha sido limitado por las acciones legislativas y judiciales pero aún se manifiesta en formas sutiles. Por ejemplo, un fabricante puede desacelerar las entregas o posponer la disponibilidad de algunas porciones de una línea de producto a un mayorista o minorista (vea la sección *Más allá de las páginas 9.3* como ejemplo). De igual manera, un minorista puede decidir no manejar o promover un producto, o darle una colocación desfavorable en sus anaqueles.
- **Poder de información** Detentar y compartir el conocimiento es la raíz del poder de información. Este conocimiento hace que los miembros del canal sean más eficaces y eficientes.

El poder de información puede derivarse de saber todo lo relacionado con los pronósticos de ventas, las tendencias del mercado, la inteligencia competitiva, los usos y las tasas de uso del producto y otras piezas importantes de datos. En muchas cadenas de suministro los minoristas mantienen la mayor parte de ese poder porque su proximidad con los clientes les da acceso a los datos y la información que es difícil obtener de otras fuentes.

- **Poder referente** Se basa en las relaciones personales y en el hecho de que a una parte le agrade la otra. Se ha dicho desde hace mucho que a los compradores les gusta hacer negocios con vendedores cuya empresa disfrutan. Esto puede ser cierto, pero el poder referente tiene sus raíces en empresas que se quieren asociar con empresas, no en las relaciones entre individuos. Las culturas, los valores e incluso los sistemas de información similares pueden llevar al desarrollo de este poder.

Las fuentes de poder o de influencia cambian a medida que una cadena de suministro se mueve hacia la integración y la colaboración. Los canales de marketing tradicionales han hecho un gran uso de las fuentes de poder legítimo, de recompensa y coercitivo. Su manejo es consistente con el alto nivel de conflicto que existe en esos canales. Las empresas quieren vender un producto lo más caro que les sea posible, proporcionar los menos servicios adicionales que puedan, obtener un pago por anticipado y entregar el producto a su propia conveniencia. En contraste, los compradores quieren adquirir un producto al mejor precio, obtener un gran número de servicios adicionales tanto ahora como en el futuro, pagar meses o incluso años más tarde sin intereses y obtener una entrega inmediata. Las cadenas de suministro colaborativas se enfocan en resultados ganar-ganar y trabajan por superar estas fuentes naturales de confrontación. Aquí los poderes de recompensa y referente se usan con mayor frecuencia con la fuente más importante de influencia que es la información. Confrontar de manera exitosa los problemas inherentes a una cadena de suministro depende del desarrollo eficaz, la comunicación y el uso de la información.

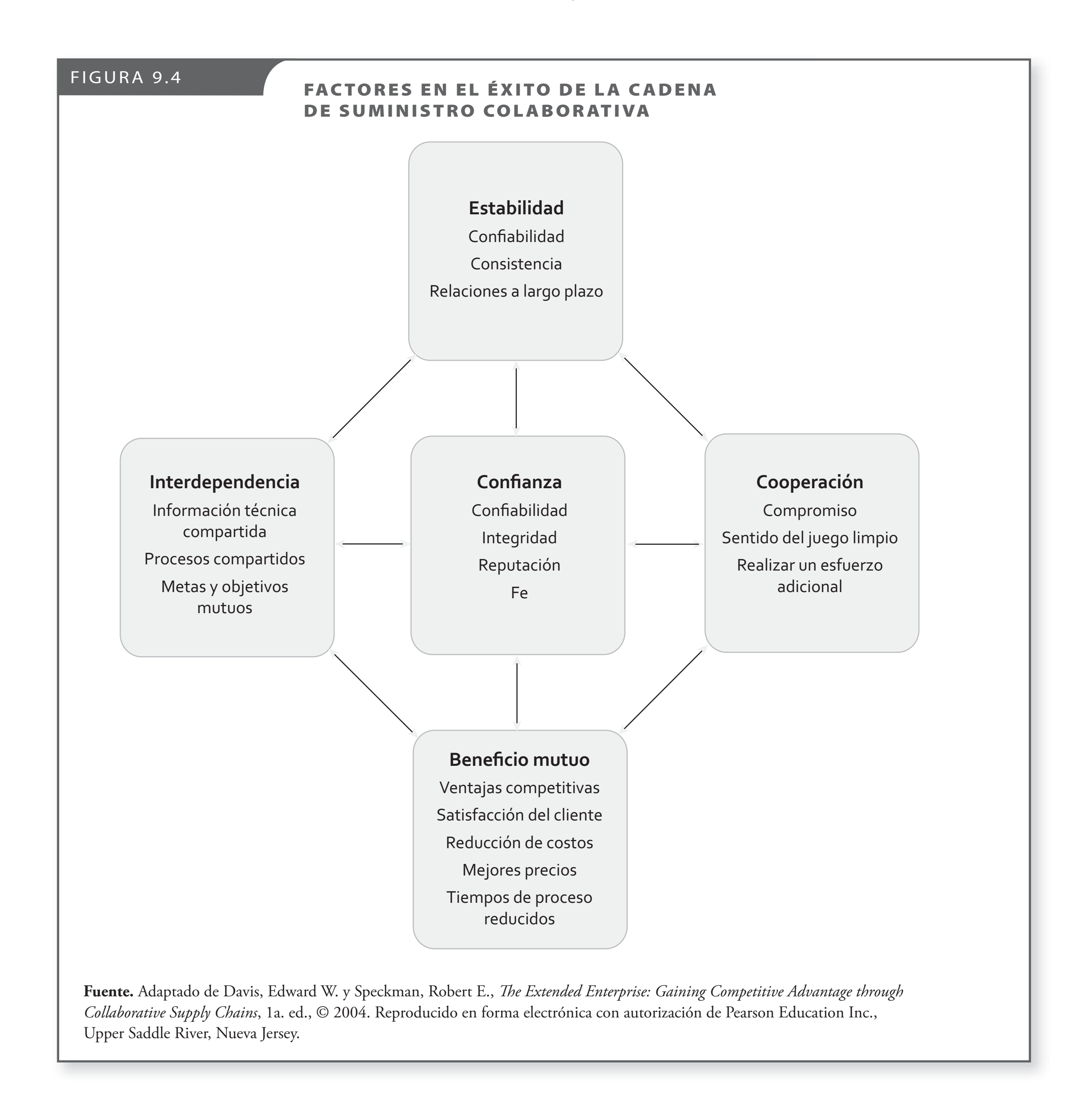
Cadenas de suministro colaborativas

En la figura 9.4 se describen los factores clave de la colaboración exitosa en una cadena de suministro. La confianza aparece en el centro de este diagrama; es el adhesivo que une las relaciones del sistema.[11] Sin confianza, las empresas no estarán dispuestas a ceder el control sobre las actividades de la cadena de suministro, serán incapaces de colocar las necesidades de la cadena por delante de las propias y participarán en conductas egoístas que llevarán a un conflicto y una frustración crecientes. Por otra parte, la confianza permite a las empresas cooperar por completo para desarrollar las interdependencias que conducirán a beneficios mutuos a largo plazo. Otras claves de la colaboración incluyen el compromiso de los altos directivos; metas y objetivos expresados con claridad; compartición completa de datos e información, y una mayor cantidad y calidad de comunicación entre las empresas. Finalmente, éstas también deben estar dispuestas a compartir los ahorros de costos obtenidos por una colaboración e integración más estrechas de las actividades de la cadena de suministro.[12]

Una de las mejores y más difundidas iniciativas de la cadena de suministro colaborativa es la administración por categorías, una iniciativa continua y altamente exitosa desarrollada por miembros innovadores de los canales de distribución de productos alimenticios. Fue ideada debido a que un grupo de fabricantes y cadenas de supermercados líderes de productos de alimentos de consu-

FIGURA 9.4

FACTORES EN EL ÉXITO DE LA CADENA DE SUMINISTRO COLABORATIVA



Fuente. Adaptado de Davis, Edward W. y Speckman, Robert E., *The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains*, 1a. ed., © 2004. Reproducido en forma electrónica con autorización de Pearson Education Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

mo estaba insatisfecho con las relaciones tradicionales altamente competitivas que existían entre las empresas del canal. Mediante su proyecto de industria conjunta sobre una respuesta eficiente al consumidor (ECR, *efficient consumer response*), el grupo desarrolló el concepto de *administración por categorías* y lo definió como el "proceso de administración por categorías (de productos) del proveedor como unidades estratégicas de negocios que producen mejores resultados de negocios al enfocarse en entregar un mayor valor al consumidor".[13] Con sus esfuerzos combinados, la fuerza de tarea de la industria determinó que la administración por categorías debe ser:[14]

- **Impulsada por el cliente** Los fabricantes y los mayoristas deben tomar todas las decisiones con una preocupación por los desafíos que enfrentan los minoristas en el canal.

- **Impulsada estratégicamente** La relación entre las partes debe estar impulsada por un plan estratégico para que la relación avance y, a través de esto, avancen los resultados para las partes involucradas.
- **Multifuncional** Los puntos de contacto deben ir más allá del marketing y las actividades de compra, para incluir áreas como finanzas, logística, control de calidad y administración de instalaciones, además de los equipos de los altos directivos de todas las empresas.
- **Basada en las finanzas** Se deben establecer y cumplir metas financieras sólidas en términos de rentabilidad y administración de los costos directos e indirectos.
- **Dependiente de los sistemas** Se deben diseñar y establecer sistemas (operativos y técnicos) para respaldar las actividades de la relación.
- **Enfocada en la respuesta inmediata al consumidor** Los miembros de canales exitosos que implementan la administración por categorías deben dar a los consumidores lo que quieren con mayor rapidez que las empresas que operan dentro de los canales de marketing tradicionales.

En la figura 9.5 se describen seis componentes de un proceso continuo de administración por categorías que deben manejar en forma conjunta el gerente de la categoría (comprador minorista o gerente de comercialización) y el consultor del canal (gerente de cuenta del fabricante o del mayorista). Cada uno de los componentes en el proceso depende de la calidad, planeación y desempeño de los otros cinco. Los minoristas como Barnes & Noble, Costco y Walmart son líderes en establecer y

FIGURA 9.5

COMPONENTES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS

Componente	Descripción
Estrategia	Este paso incluye una elección informada del minorista para moverse de administrar las marcas o SKU (unidades de almacenamiento; *stockkeeping units*), a administrar grupos de productos que satisfacen necesidades de consumo similares. Estos grupos se conocen como *categorías* (por ejemplo, carnes delicatessen, flores recién cortadas, químicos para la apariencia, productos de limpieza del hogar).
Proceso de negocios	Este proceso incluye ocho pasos: 1) definir categorías y subcategorías; 2) determinar el papel de cada categoría para alcanzar las metas y objetivos del minorista; 3) evaluar el desempeño actual de cada categoría; 4) establecer metas en el panel de control para medir el desempeño; 5) desarrollar en forma conjunta las estrategias para alcanzar las metas del panel de control; 6) elegir las tácticas específicas para implementar las estrategias seleccionadas; 7) implementar planes con calendarios y responsabilidades asignadas, y 8) evaluar las categorías y perfeccionar los planes.
Panel de control	Proceso continuo para establecer las metas y los medios a efecto de monitorear y mejorar el desempeño en áreas enfocadas (por ejemplo, utilidad por pie cuadrado de espacio por categoría, o promedio de gasto de compra por consumidor en cada categoría).
Capacidades de la organización	Cambios en el diseño y estructura de las organizaciones; las bases de las habilidades que se requieren de las partes para la relación, y la medición del desempeño de los empleados, recompensas y sistemas de reconocimiento.
Tecnología de información	Abordar la adquisición, análisis y movimiento de la información dentro y entre las organizaciones participantes. Debe incluir el sistema de información de marketing (SIM) del proveedor, el SIM del minorista y los proveedores de datos sindicados externos (por ejemplo, Nielsen).
Socios comerciales colaborativos	Métodos que se utilizan para estructurar y conducir interacciones entre los miembros tanto del proveedor como de las organizaciones minoristas en una forma ganar-ganar, con el intercambio de información abierto y honesto a efecto de identificar y solucionar problemas.

Fuente. *Category Management Report* © 1995, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response.

coordinar la administración por categorías con sus proveedores. En años recientes, empresas ajenas a las industrias de productos de consumo han comenzado a adoptar componentes del proceso de administración por categorías ECR para mejorar sus propias relaciones en la cadena de suministro.

Tendencias en los canales de marketing

Además de las tendencias asociadas con la integración del canal analizadas hasta este punto en el capítulo, otras más han moldeado la estructura de los canales de marketing y las formas en que funcionan las cadenas de suministro. En esta sección examinamos varias de estas tendencias.

Crecimiento del comercio electrónico

Los significativos avances en el procesamiento de información y la comunicación digital han creado nuevos métodos para colocar y satisfacer pedidos de los compradores de negocios y de los consumidores. El crecimiento de Internet y del comercio electrónico (e-commerce) es la señal más evidente de estos cambios. A medida que los compradores y los consumidores adopten en forma más completa estas tecnologías, se espera que el comercio electrónico florezca. Éste representó, por ejemplo, menos de 20% de las transacciones en el sector manufacturero en 2002, pero hoy ese número es mayor de 35%. En el sector mayorista abarca aproximadamente 21% de todas las transacciones, pero representa sólo 3.2% de todos los intercambios minoristas y sólo 1.8% del comercio en las industrias basadas en el servicio. Aun así, el comercio electrónico en estos mercados de consumo crece de 12 a 14% cada año. Estas estadísticas muestran que aún tiene una gran cantidad de espacio para crecer, en especial en este ámbito.[15]

Otra tecnología prometedora es la identificación por radiofrecuencia (RFID), que consiste en el uso de pequeños chips de computadora con capacidad de transmisión de radio, los cuales se anexan a un producto o a su empaque. Las señales de radio pueden usarse para rastrear los niveles de inventarios y la caducidad del producto o para evitar el robo. También sirven para el pago instantáneo de todo un carrito de compra lleno de artículos sin necesidad de escanear uno por uno. Como se aborda en la sección *Más allá de las páginas 9.2*, los minoristas de gran tamaño y los fabricantes de productos empacados han aportado fondos para la investigación y desarrollo de la RFID, que eventualmente remplazará a los códigos de barras como medio para administrar los inventarios.[16] Las innovaciones en las tecnologías de la comunicación basadas en la Web, como el posicionamiento global, también llevan los equipos de trenes y camiones a un nuevo nivel de servicio en la integración de la cadena de suministro.

Las demandas de conveniencia del consumidor y las mayores presiones sobre los miembros del canal para recortar los gastos de distribución han sido los principales causantes de la introducción y crecimiento de tecnologías como el comercio electrónico y la RFID. Más rápido, mejor *y* más barato es la demanda de los compradores de negocios y de los consumidores. A medida que la propiedad de computadoras personales y el acceso a Internet aumentan, la Web se ha convertido en un componente de canal fundamental para los fabricantes y los minoristas. Incluso cuando la compra no se realiza en línea, Internet es cada vez más visualizado como una fuente importante de información en el proceso de toma de decisiones para los consumidores y los compradores de negocios.

Más allá de las páginas 9.2

TECNOLOGÍA DE DISTRIBUCIÓN DE WALMART[17]

Walmart Stores Inc., la corporación más grande del mundo, es quizá la empresa más controversial en Estados Unidos. Con ventas superiores a los 374 500 millones de dólares en 2008 y aproximadamente 2 millones de empleados a nivel mundial (1.4 millones son estadounidenses), administrar las relaciones de los grupos de interés es un desafío importante. Walmart, que ayuda a la familia promedio a ahorrar aproximadamente 2 300 dólares por año, tiene sus críticos. La empresa afirma que está comprometida con mejorar el estándar de vida de sus clientes en todo el mundo. Su estrategia clave es una amplia variedad de mercancía y servicios de calidad con precios bajos todos los días (PBTD) mientras fomenta una cultura que afirma recompensar y adoptar el respeto mutuo, la integridad y la diversidad. Walmart usa los datos que recolecta de los clientes, así como la tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID) a lo largo de su sistema de distribución para mantener su ventaja competitiva y sus costos bajos.

No sólo es el minorista más grande del mundo, también opera el almacén de datos más grande del planeta, un sistema de recolección y almacenamiento de información a lo ancho de la organización que recolecta datos desde todos los sistemas operativos fundamentales de la empresa, así como de fuentes externas seleccionadas. El almacén de datos de Walmart contiene más de 1 000 terabytes (1 petabyte) de datos con información sobre cada artículo que vende (aproximadamente 800 millones de transacciones a través de 30 millones de clientes cada día).

Walmart recolecta grandes cantidades de datos acerca de productos y clientes principalmente de los escáneres de las cajas en sus tiendas de descuento Walmart y de membresía Sam's Club. Los empleados y gerentes también utilizan unidades manuales inalámbricas para recolectar datos adicionales sobre inventarios. La empresa almacena los datos detallados y los clasifica en categorías como producto, tienda individual o región. Esta estructura también sirve como base para el sistema de apoyo a las decisiones Retail Link entre Walmart y sus proveedores. Retail Link permite a algunos proveedores como Kraft acceder a datos sobre qué tan bien se venden sus productos en las tiendas de la cadena.

La gran cantidad de datos que la corporación colecta ayuda a impulsar la eficiencia en la medida en que empata las ofertas de producto con la demanda. Por ejemplo, esta información ayudó a la empresa a determinar que debía abastecer no sólo linternas sino también Pop-Tarts de fresa adicionales antes de la llegada de un huracán en la costa. (Parece que las ventas de Pop-Tarts incrementan siete veces su tasa normal en vísperas de un tornado). Los datos también ayudan a la empresa a rastrear el desempeño del proveedor, establecer los precios ideales e incluso decidir cuántos cajeros programar en cierta tienda en determinado día. Lo más importante: ayuda al minorista a evitar llevar demasiado inventario o garantizar el suficiente para satisfacer la demanda.

La tecnología es una fuerza impulsora de la eficiencia operativa que reduce los costos para Walmart. El sistema de rastreo de mercancía usa RFID para asegurar que un producto sea ubicable desde el momento en que deja el almacén del proveedor hasta el momento en que ingresa y sale de una tienda Walmart. Esta empresa comenzó la transición a la tecnología RFID en 2004 al insistir en que sus 100 principales proveedores la adoptaran. El costo para éstos fue mucho mayor que para Walmart porque necesitaban comprar continuamente las etiquetas RFID mientras que Walmart sólo requería un sistema para leerlas. El costo de adoptar e implementar la RFID se ha calculado aproximadamente en 9 millones de dólares por proveedor. Para asegurar su cumplimiento, Walmart amenazó con imponer multas de entre 2 y 3 dólares por tarima de productos que llegaran al centro de distribución sin etiquetas RFID (más adelante las redujo a 0.12 de dólar por tarima). Sus proveedores más pequeños también han adoptado RFID, pero tienen más tiempo para incorporarlo.

La identificación por radiofrecuencia ayuda a Walmart a mantener sus anaqueles con existencias y a reducir la pérdida de productos minoristas mientras viajan a lo largo de la cadena de suministro: de hecho, ha resultado directamente en una reducción de 16% en faltantes de existencias y un descenso de 67% en los tiempos de resurtido. Cuando los clientes pasan por la caja de salida, el sistema combina los datos del punto de venta de la compra con los datos generados por la RFID sobre lo que queda disponible en el almacén a efecto de producir las listas de pedidos, que son automáticamente creadas en tiempo real. También asegura que los proveedores sean notificados cuando los productos se venden para que siempre haya suficiente abasto en una tienda en particular. Esta estrategia redunda en ahorros de tiempo y mano de obra porque los asociados de Walmart ya no necesitan escanear los anaqueles para determinar lo que se termina, ni escanear los cartones y cajas que llegan al almacén. Los escáneres etiquetan las tarimas entrantes y trasladan los datos a la base de datos de la administración de la cadena de suministro, la cual pronostica los modelos para hacer frente a la falta de existencia de artículos y reducir los errores de surtido y resurtido.

Cambios de poder en el canal

En el pasado los fabricantes tenían todo el poder en el canal de distribución. La escasez y popularidad de muchos productos les permitía dictar la estrategia a través de la cadena de suministro. Más aún, constituían la mejor fuente de información acerca de las ventas, tendencias de producto y preferencias del cliente. Los mayoristas y minoristas, que carecían de sistemas sofisticados de administración de inventarios en ese tiempo, tenían que confiar en los fabricantes para conocer esta información. Estas condiciones aún existen en muchos mercados de negocios donde los fabricantes son los principales estrategas de la cadena de suministro. Sin embargo, en los mercados de consumo su poder se erosionó al tiempo en que convergieron la tecnología de código de barras UPC, los sistemas en el punto de venta y los sistemas de administración de inventarios, lo que dio a los minoristas el control sobre la información en el punto de venta.

Hoy los grandes minoristas de mercancía de descuento (como Walmart, Costco y Target) y aquellos enfocados en la categoría (también conocidos como líderes en su categoría) como Best Buy, Barnes & Noble, Office Depot y AutoZone, mantienen el poder en la mayoría de los canales de consumo. Estos grandes detallistas han ganado poder en sus canales respectivos por varias razones. Primero, su tamaño total y poder de compra les permite demandar concesiones de precio de los fabricantes. Segundo, estas empresas desempeñan sus propias funciones de mayoreo; por tanto, reciben los descuentos comerciales tradicionalmente reservados para los verdaderos mayoristas. Tercero, su control sobre el espacio de anaquel les confiere el poder de dictar cuándo y dónde se introducirán los nuevos productos. Los fabricantes por lo general deben pagar fuertes cuotas, llamadas *asignaciones de canalización* (*slotting allowances*), para lograr que un solo producto sea colocado en los anaqueles de las tiendas. Finalmente, su cercanía con millones de clientes permite a estos grandes minoristas recabar información valiosa en el punto de venta. Como se mencionó antes, el control sobre la información es un commodity valioso y una fuente de poder en prácticamente todas las cadenas de suministro.

Funciones del outsourcing del canal

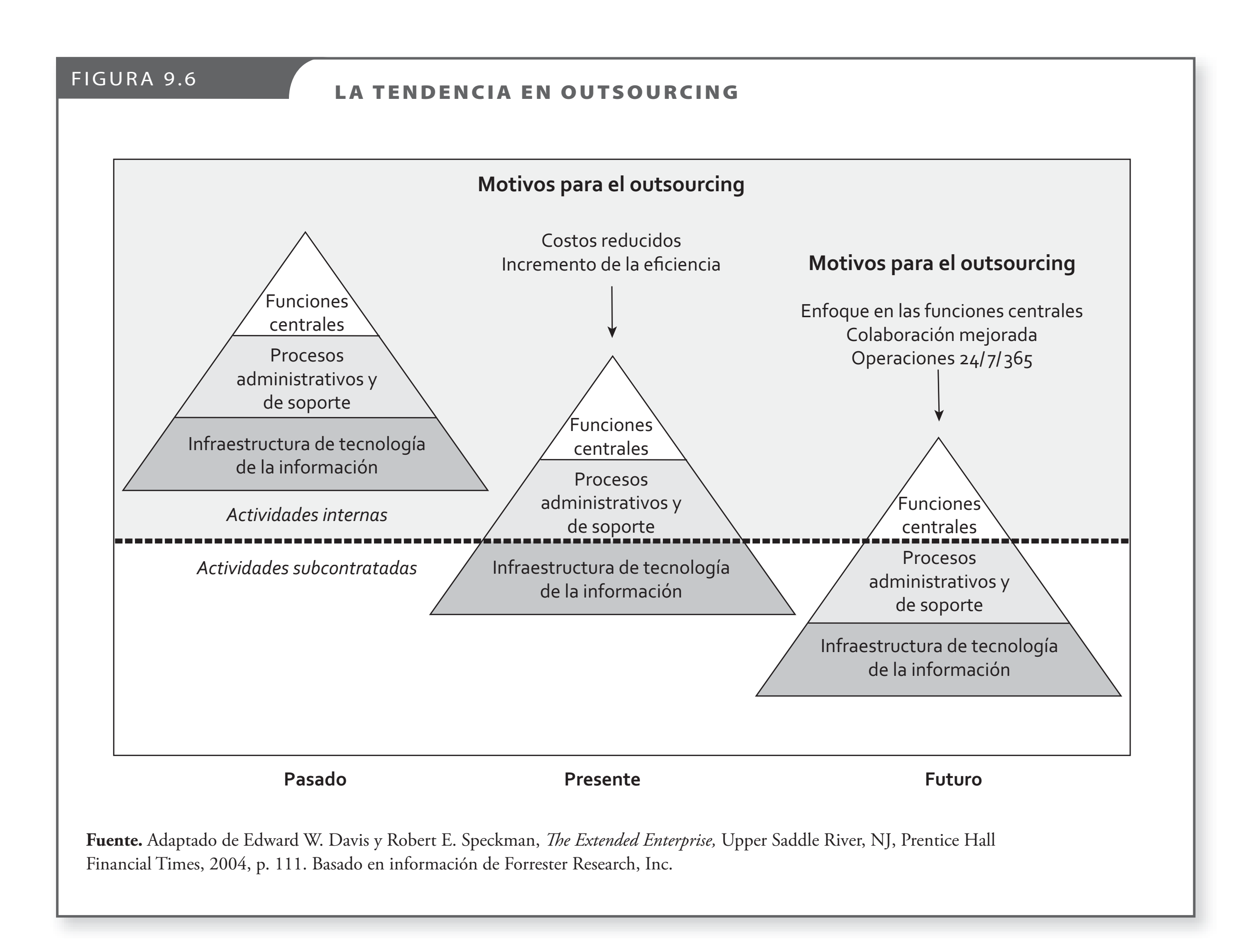
El outsourcing o subcontratación (trasladar actividades de trabajo a empresas externas a la organización) es una tendencia en rápido crecimiento en muchas industrias y cadenas de suministro distintas.[18] En el pasado se usaba principalmente para reducir los gastos asociados con la mano de obra, la transportación u otros costos generales. En la actualidad, aunque el recorte de gastos es aún un factor importante, el deseo de muchas empresas de enfocarse en las competencias centrales impulsa el outsourcing. Al subcontratar las actividades periféricas, las empresas pueden mejorar su enfoque en lo que hacen mejor, liberar recursos para otros fines y mejorar la diferenciación del producto, todo lo cual lleva a mayores oportunidades para desarrollar y mantener las ventajas competitivas. Los costos de mano de obra por hora en países como China, India y México son mucho menores que en Estados Unidos o Europa. Estos países en vías de desarrollo han mejorado sus capacidades de manufactura, infraestructura y habilidades técnicas y de negocios, lo que los hace regiones más atractivas para el suministro global.

Por otro lado, los costos y riesgos del outsourcing al otro lado del mundo deben tomarse en consideración. Las empresas que subcontratan ceden una medida del control sobre factores clave como la seguridad de los datos y la calidad del servicio que entregan a los clientes. Para combatir

estas cuestiones, muchas empresas han cambiado del outsourcing al offshoring de sus actividades, así que establecen sus operaciones en el extranjero (llamadas *cautivas*) para manejar tareas como tecnología de información, procesamiento de negocios o servicio al cliente en países donde las tasas salariales son menores. Por ejemplo, Barclays Bank recurre a las operaciones cautivas para asegurar un mejor control y seguridad sobre datos e información sensibles.[19]

Como se ilustra en la figura 9.6, la tecnología de la información es la actividad primaria que se subcontrata en la actualidad. Sin embargo, en nuestros días las organizaciones están desplazando los procesos de apoyo a empresas externas, los cuales incluyen actividades administrativas, distribución, recursos humanos, análisis financieros, call centers e incluso ventas y marketing. Cuando una empresa tiene necesidades significativas y expertise interno insuficiente, aumenta la importancia del outsourcing. Por ejemplo, en Estados Unidos y Europa ha surgido una industria conocida como 3PL (proveedores de logística de terceros) a medida que los minoristas acuden hacia el expertise externo como forma de reducir los costos y hacer que sus productos estén disponibles con mayor facilidad. De hecho, aproximadamente 77% de las empresas de *Fortune 500* usan 3PL para administrar los inventarios y manejar el movimiento físico de los productos en la cadena de suministro con el fin de asegurar que los artículos estén en las cantidades correctas y en los lugares adecuados cuando se necesiten.[20] Los servicios de entrega al día siguiente que ofrecen FedEx, UPS y DHL han sido un beneficio para las empresas que practican métodos de inventarios justo a tiempo,

FIGURA 9.6 **LA TENDENCIA EN OUTSOURCING**



Fuente. Adaptado de Edward W. Davis y Robert E. Speckman, *The Extended Enterprise,* Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall Financial Times, 2004, p. 111. Basado en información de Forrester Research, Inc.

pero otras buscan una entrega aún más rápida para lograr una ventaja adicional. Ensenda, con sede en San Francisco, ha diseñado un sistema de entrega el mismo día que atrae la atención de los remitentes que buscan nuevas formas de reducir costos y agilizar sus flotas de entrega. Muchas de estas empresas subcontratan la producción de algunas refacciones y necesitan obtener estos suministros justo a tiempo para la producción. Para darles lo que necesitan, Ensenda desarrolló un modelo de negocios basado en un sistema de redes de entrega local: contrata pequeños mensajeros ubicados localmente para proporcionar entrega el mismo día en mercados donde hay suficiente demanda para ese tipo de servicios. Algunos de sus clientes más grandes son Home Depot, Best Buy, Sony y Crate and Barrel.[21]

El crecimiento de la distribución directa y las ventas al detalle que no son en tienda

El canal de marketing tradicional del fabricante al mayorista al minorista está en pleno uso en la actualidad y se utiliza para distribuir una amplia gama de productos. Sin embargo, las demandas de los clientes de precios más bajos y una mayor conveniencia han colocado presión en todos los intermediarios del canal para justificar su existencia. Cada vez que un intermediario diferente maneja un producto, incrementa el costo para el cliente final. Esto coloca una gran presión descendente sobre los márgenes de utilidad al tiempo que las empresas se esfuerzan por equilibrar su necesidad de utilidades con la de ofrecer a los clientes un buen valor y precios justos. Cuando se exprimen los márgenes, puede simplemente no haber suficiente para todos en un canal. Bajo esas circunstancias, éste debe evolucionar en forma más directa o arriesgar su misma supervivencia. Sin embargo, tenga en mente que esta evolución remplaza o altera las funciones básicas que todos los canales deben desempeñar (por ejemplo, clasificar, iniciar la descarga, mantenimiento del inventario, etc.). Incluso después de la eliminación de ciertos intermediarios, otras empresas (incluyendo el cliente) tendrán que intervenir y cumplir estas funciones básicas.

Varios canales no tradicionales han surgido a efecto de expandir las oportunidades para una distribución más directa. Lo más evidente es el crecimiento explosivo de las ventas al detalle fuera de las tiendas. El segmento de más rápido crecimiento de la industria minorista, la venta al detalle fuera de los establecimientos, se refiere a actividades que ocurren más allá de las tiendas físicas tradicionales. Además de los canales de comercio electrónico, hay muchos otros tipos de canales fuera de las tiendas, como los que se enuncian enseguida.

- **Catálogo y marketing directo** Algunos de los más exitosos y populares comerciantes fuera de tienda, como Land's End, J. Crew, Cabela's y GEICO Insurance, son comercializadores directos y por catálogo.
- **Venta directa** Estos comercializadores venden a través del contacto frente a frente con asociados de ventas. Algunos ejemplos son Avon, Tupperware, Discovery Toys y Pampered Chef. Avon es por mucho el más grande, con más de 10 000 millones de dólares en ventas cada año.
- **Redes de compra a domicilio** Redes como QVC y Home Shopping Network atienden a millones de clientes satisfechos cada semana.
- **Máquinas expendedoras** Su ventaja es la disponibilidad de producto 24/7/365 en prácticamente cualquier ubicación. Aunque las bebidas carbonatadas representan más de 50% de las ventas en estos dispositivos, productos como flores, pasta dental, películas y carnadas para pesca ahora pueden comprarse mediante máquinas expendedoras.

- **Publicidad de respuesta directa** Muchas empresas venden música, juguetes y libros por medio de comerciales de televisión y números de teléfono 1-800. Una de las más grandes es Time Life, que vende millones de libros, CD y DVD cada año. Los infomerciales, una mezcla de publicidad, programa de noticias y documental, también son programas populares para productos como aparatos de ejercicio y electrodomésticos de cocina.

Un ejemplo de estos enfoques de distribución no tradicionales se expone en la sección *Más allá de las páginas 9.3,* que describe cómo Redbox usa máquinas expendedoras para desafiar a sus competidores en la industria de distribución de películas. Las actividades de distribución también han cambiado a medida que los fabricantes expanden sus ofertas directas a los clientes. En algunos casos los fabricantes incrementan la distribución directa abriendo sus propios establecimientos minoristas, como lo han hecho durante algún tiempo Nike (tiendas Nike Town), Dell, Apple y Bass Pro Shops, así como otros grupos que operan tiendas en establecimientos de fábrica (por ejemplo, Mikasa, Carter's, Black and Decker, Bose y Zales).

El crecimiento de la distribución dual

La estrategia de la cadena de suministro con frecuencia requiere que canales múltiples lleguen a diversos mercados. El uso de estos canales puede surgir de la necesidad de satisfacer las demandas de los clientes, o por cuestiones de diseño. Los canales múltiples permiten a un fabricante ofrecer dos o más líneas de la misma mercancía a través de dos o más medios, con lo cual aumenta la cobertura de ventas. Por ejemplo, Hallmark hace un uso extenso de la distribución dual. La empresa vende su altamente respetada línea de tarjetas de felicitación Hallmark principalmente a través de una distribución selectiva en las tiendas del mismo nombre, y tiene sus líneas Ambassador y Shoebox Greetings ampliamente disponibles en supermercados, farmacias y minoristas de descuento. Además, ofrece tarjetas y sus similares electrónicas en línea.

El manejo de la distribución dual es una decisión estratégica que los fabricantes deben tomar con precaución porque requiere recursos considerables para implementarse, ya que distribuye el tiempo, el dinero y el esfuerzo a través de dos o más canales. También incrementa el riesgo de *desintermediación*, donde los clientes tratan en forma directa con fabricantes y rodean a los intermediarios tradicionales del canal. En consecuencia, el uso de canales duales puede crear un conflicto entre el fabricante y sus miembros de la cadena de suministro. Esto es especialmente cierto cuando los segmentos del mercado meta no tienen definiciones claras o distinciones para cada canal. Por ejemplo, la industria de recubrimientos de paredes ha vivido muchos conflictos entre los centros de decoración tradicionales, los revendedores de teléfonos 1-800 y los comercializadores en línea. Los centros de decoración tradicionales resienten hacer todo el servicio de preventa para ayudar a un cliente a seleccionar el recubrimiento de pared apropiado sólo para que ese cliente haga el negocio con un distribuidor o vendedor en línea que no afronta los costos generales asociados con las ventas o con una tienda física. Como resultado, muchos centros de decoración boicotean los productos de los fabricantes que participan en una distribución dual agresiva.

Cuestiones legales y éticas en la cadena de suministro

Al igual que con los demás aspectos de la estrategia de marketing, las decisiones de distribución y de la cadena de suministro deben tomarse considerando cuestiones éticas y legales. En la figura 9.7 se

Más allá de las páginas 9.3

LA HISTORIA DE ÉXITO DE LAS MÁQUINAS EXPENDEDORAS DE PELÍCULAS DE REDBOX[22]

Un dólar por una noche. Ésa es la promesa de Redbox, una nueva empresa de renta de DVD que distribuye películas en aproximadamente 18 000 quioscos en supermercados, farmacias, tiendas Walmart y 7-Eleven, y McDonald's en todo Estados Unidos. La idea es simple: con pulsar un botón y deslizar una tarjeta de crédito, los clientes pueden rentar una película en una máquina roja y brillante del tamaño de un refrigerador. Cada quiosco tiene 700 DVD con alrededor de 150 títulos de películas, prácticamente todos con seis meses o menos desde el estreno. Los clientes pagan 1 dólar por día y pueden devolver las películas a cualquier quiosco Redbox en cualquier lugar del país. Incluso pueden reservar en línea sus películas antes de visitar el quiosco. También pueden comprar filmes más antiguos por 7 dólares o quedarse con las cintas rentadas más nuevas; después de 25 días, el cliente ha pagado 25 dólares y la película es suya.

Sorprendentemente, la idea de Redbox comenzó como una nueva iniciativa de negocios de McDonald's en 2002, que entonces experimentaba con máquinas expendedoras para vender una variedad de artículos. El concepto se basaba en una investigación que indicaba que los clientes prefieren tratar con máquinas que con personas para algunas transacciones (piense en las operaciones bancarias, la elección de asientos de avión, los boletos para el teatro, etc.). Después de que el concepto demostró ser un éxito, Redbox fue vendida a Coinstar, una empresa de Bellevue, Washington, que también opera máquinas de conteo de monedas y expendedoras de tarjetas de regalo. Poco después Coinstar hizo tratos con Walmart, Kroger, Winn-Dixie, Walgreens, Kangaroo (estaciones de gasolina) y otros establecimientos nacionales para colocar quioscos de Redbox en ubicaciones muy transitadas. La sincronización no podía haber sido mejor. Cuando la recesión de 2008 se extendió a 2009 y 2010, los clientes que comenzaron a reconsiderar sus planes de Netflix de 15 dólares por mes o las rentas de 5 dólares por DVD de Blockbuster, de pronto vieron las rentas de 1 dólar como una verdadera ganga.

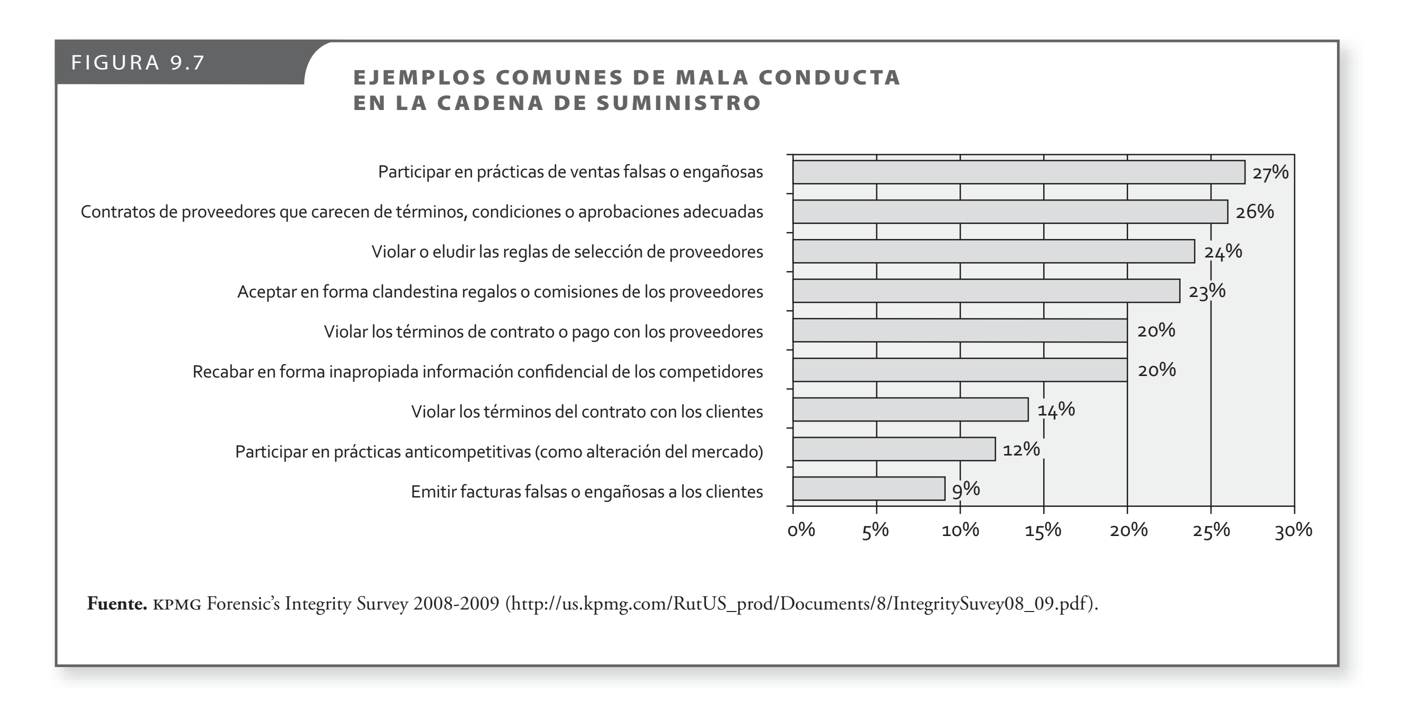
Las ventas de Redbox en 2008 fueron de 400 millones de dólares, cifra pequeña comparada con los 14 500 millones de dólares gastados en ventas de DVD ese mismo año. Sin embargo, Redbox ha alcanzado un crecimiento de ventas fenomenales en muy corto tiempo: hasta 110% en el primer trimestre de 2009 (después de alcanzar un crecimiento de 180% en 2008). Este número es sorprendente cuando se le compara con la declinación de 9% en las ventas de DVD durante 2008 y de 13.5% en el primer trimestre de 2009. Más allá de este éxito, el crecimiento de Redbox ha sido recibido con inquietud por los estudios de películas de Hollywood. Por ejemplo, Universal Studios y 20th Century Fox pidieron a los distribuidores que no suministraran los DVD a Redbox sino hasta seis semanas después de sus fechas de publicación. A su vez, Redbox presentó una demanda en la que reclamaba un abuso de los derechos reservados y una violación a la ley antimonopolio. Para los estudios de películas, el tema se reduce al dinero. Cuando un cliente compra un DVD de Walmart, el estudio cobra 17 dólares por disco. Ese número cae a 1.50 para una renta de Blockbuster y a 0.60 centavos de dólar con Redbox. No hace falta decir que los ejecutivos de películas temen que esta empresa erosione la demanda de las compras de DVD de mayor precio.

Mientras el tema se resuelve, Redbox ha comprado DVD de Walmart y Best Buy para llenar las existencias de sus quioscos. Aunque los estudios de películas no tienen poder para detener esta acción, pagar un costo de ventas al detalle más alto por los DVD recorta en forma significativa los ingresos de Redbox (calculados en 25 dólares por disco). Algunos estudios combaten a Redbox, pero otros han decidido trabajar con la empresa o simplemente esperar para actuar. Por ejemplo, Sony Pictures firmó una negociación de cinco años de suministro a Redbox con DVD a precios reducidos. Sin embargo, el acuerdo requiere que ésta los destruya al final de su vida útil de renta en lugar de vender a 7 dólares la copia. Walt Disney Co. tiene un arreglo similar con Redbox. Para los estudios, reducir o eliminar el número de los DVD previamente vistos en el mercado es un tema clave.

Al decidir el destino de Redbox, los estudios cinematográficos tienen que responder una pregunta fundamental: ¿Deben surtirle DVD y promover el increíble crecimiento de la empresa, o deben sacarla de la jugada? Redbox afirma que los clientes tienen mayor probabilidad de comprar los DVD después de rentarlos, a diferencia de lo que sucede en la industria de la música. Sin embargo, en su momento, en lugar de esperar a que actuaran los estudios fílmicos, Redbox planeó incrementar el número de quioscos a 27 000 para 2010. Pese a ello, necesita establecer un trato con los estudios cinematográficos para reducir los precios que debe pagar por los DVD y asegurar una rentabilidad continua.

FIGURA 9.7

EJEMPLOS COMUNES DE MALA CONDUCTA EN LA CADENA DE SUMINISTRO



Fuente. KPMG Forensic's Integrity Survey 2008-2009 (http://us.kpmg.com/RutUS_prod/Documents/8/IntegritySuvey08_09.pdf).

proporcionan ejemplos de los tipos más comunes de mala conducta en este campo. Otros ejemplos de cuestiones éticas en la administración de la cadena de suministro se analizan en las secciones restantes de este capítulo.

Distribución dual

Esta distribución no necesariamente es no ética o ilegal. Sin embargo, surgen preocupaciones cuando un fabricante usa sus propias tiendas físicas o en línea para dominar a los minoristas independientes o quebrarlos. Para evitar estos problemas, los fabricantes no deben reducir los precios que los minoristas independientes fijan con un margen razonable. Por ejemplo, Nike es muy cuidadoso de proteger a los minoristas que venden sus productos. Aunque sus tiendas Nike Town venden los artículos de la firma, las tiendas tienen que ver más con la creación de marca que con atraer un volumen de ventas. Evidentemente, buscar una distribución dual en una forma ética y legal es lo mejor para cualquier empresa. Quienes abusan de la estrategia pueden encontrarse en la situación de ser los únicos que desean vender sus productos. Como la mayoría de los fabricantes no quiere manejar un sistema complejo de ventas al detalle, sus relaciones con los intermediarios minoristas son fundamentales para su éxito.

Arreglos de canales exclusivos

Este tipo de arreglos beneficia a un fabricante al acotar la distribución de sus productos en una de dos formas. Primero, éste puede limitar la distribución al permitir a los intermediarios vender sus productos en territorios geográficos restringidos. Segundo, puede requerir que los mayoristas, corredores, agentes o minoristas no manejen o representen productos de ningún fabricante de la competencia. Las violaciones a estos arreglos de exclusividad ocasionan que un fabricante reduzca el suministro al intermediario en cuestión.

Los arreglos exclusivos confieren a los fabricantes un control sobre la fijación de precios, la distribución y las actividades de ventas, y son útiles cuando la imagen de la marca o el control de

calidad son importantes para el éxito del negocio. Sin embargo, no todos los acuerdos exclusivos del canal son legales. Hay tres pruebas que determinan su validez. Primero, el arreglo no puede bloquear a los competidores de 10% o más del mercado en general. Segundo, el ingreso de ventas involucrado no debe ser tan considerable que interrumpa la competencia. Finalmente, el fabricante no puede ser mucho más grande (y por tanto más intimidante) que el intermediario. Los reguladores ven los arreglos exclusivos en forma más favorable cuando los consumidores y los compradores de negocios tienen acceso a productos similares de otros canales, o cuando la exclusividad de la relación fortalece una posición del mercado del fabricante que de otra forma sería débil.[23]

Arreglos vinculantes

Estos arreglos ocurren cuando una empresa condiciona la disponibilidad de un producto (el producto "vinculante") a la compra de otro diferente (el producto "vinculado"). En otras palabras, si una empresa quiere comprar el producto *A*, tendrá que comprar también el *B* para obtenerlo. Los arreglos vinculantes que se consideran ilegales en ciertas circunstancias pueden presentarse en cualquier nivel en un canal de marketing. En este sentido, su legalidad depende de varios factores. Primero, es más probable que el arreglo sea lícito si los productos vinculantes y vinculados tienen una relación cercana entre sí, si uno se requiere para el funcionamiento apropiado del otro, o si son parte de un paquete o solución total; las empresas que operan bajo el esquema de franquicias con frecuencia pueden argumentar con éxito estos arreglos cuando se requiere materia prima o componentes para una imagen de marca o por razones de control de calidad. Segundo, la legalidad de la vinculación depende del poder del mercado de la empresa que requiere el arreglo; las más poderosas tienen menos probabilidad de hacerla prosperar porque les da una ventaja injusta. Por ejemplo, la Corte Suprema de Justicia encontró culpable a Kodak de un arreglo vinculante ilegal cuando detectó que vendía refacciones de remplazo de copiadoras a los clientes si acordaban no utilizar empresas independientes de servicio y reparación.[24] Por último, los arreglos vinculantes son ilegales si restringen el comercio o la competencia en forma significativa.

Productos falsos

Tanto compradores como vendedores deben realizar esfuerzos razonables para estar conscientes del origen de un producto. Las falsificaciones abundan en la actualidad, en especial en las áreas de ropa, audio, video y software de cómputo. Cualquier producto que puede ser fácilmente copiado es vulnerable a las actividades de falsificación. Algunas personas argumentan que sólo los fabricantes reciben el daño cuando los consumidores compran productos no genuinos. Este es un razonamiento claramente erróneo. Por ejemplo, la pérdida de impuestos al ingreso (o impuesto sobre la renta) tiene un fuerte impacto en los gobiernos, ya que no pueden cobrar gravámenes directos e indirectos por la venta de artículos ilegítimos. De igual manera, la falsificación aleja las utilidades necesarias para el desarrollo continuo del producto en el canal, a la vez que afecta miles de empleos en empresas legítimas. Los clientes también resienten el impacto de los productos de imitación, ya que su calidad casi nunca está a la altura del original. Por ejemplo, al enfrentar los riesgos crecientes asociados con los medicamentos falsos, la FDA ha favorecido el uso de la RFID para combatir el problema y proteger a los consumidores estadounidenses. Esta medida fue impulsada por el descubrimiento en 2003 de más de 150 000 botellas falsificadas de Lipitor (un medicamento popular contra el colesterol). La FDA monitorea el uso de la RFID, pero aún tiene que ordenar su implantación a lo largo de la cadena de suministro farmacéutica de Estados Unidos.[25]

Lecciones del capítulo 9

Administración de la distribución y de la cadena de suministro

- Figuran entre las decisiones estratégicas más importantes de muchas empresas.
- Fueron los componentes olvidados de la estrategia de marketing a lo largo de la mayor parte del siglo XX.
- Han permanecido esencialmente invisibles para los clientes porque los procesos ocurren detrás del escenario.
- Ahora se clasifican en el primer lugar de la lista para lograr una ventaja sostenible y una diferenciación real en el mercado.
- Pueden superar algunas debilidades en la fijación de precios, los productos y la promoción. Sin embargo, una estrategia de distribución inadecuada suele terminar con los esfuerzos de una empresa por comercializar un producto.
- Son importantes para proporcionar utilidad de tiempo, lugar y posesión al consumidor y a los compradores de negocios.
- Son costosas; por tanto, la estrategia de distribución debe empatar las necesidades de los clientes con las necesidades de la empresa.
- Consisten de dos componentes interrelacionados: los canales de marketing y la distribución física.

Canales de marketing

- Son sistemas organizados de las instituciones de marketing a través de los cuales los productos, recursos, información, fondos y/o propiedad de producto fluyen desde el punto de producción hasta el usuario final.
- Dependen de estrategias de logística que coordinen el flujo de información y los productos entre los miembros del canal, a efecto de asegurar que estén disponibles en los lugares correctos, las cantidades adecuadas, los momentos apropiados y con una manera eficiente de costos.
- Se pueden considerar cadenas de suministro cuando todos los miembros del canal están conectados e integrados.
- Incrementan la eficiencia en la medida en que reducen el número de contactos necesarios para intercambiar productos.
- Desempeñan una variedad de funciones: clasificación, inicio de descarga, mantenimiento de inventarios y ubicaciones convenientes, y entrega de servicios.
- Cada vez más son evaluados mediante dos criterios: eficacia y eficiencia.
- Son distintos de las cadenas de suministro, donde la principal preocupación es la porción del mercado que captura el canal completo.

Las estructuras del canal de marketing incluyen

- *La distribución exclusiva.* Una empresa otorga a un comercializador o establecimiento el derecho único de vender un producto dentro de una región geográfica definida.

- *La distribución selectiva.* Una empresa confiere a varios comercializadores o establecimientos el derecho de vender un producto en una región geográfica determinada.
- *La distribución intensiva.* Hace que un producto esté disponible en el número máximo de comercializadores o establecimientos en cada área para obtener tanta exposición y oportunidades de venta como sea posible.

Integración del canal de marketing

- Es el eje de una administración de la cadena de suministro efectiva en la economía actual.
- Tiene como meta crear una red uniforme de proveedores, vendedores, compradores y clientes en colaboración.
- Se enfoca en la conectividad, la comunidad y la colaboración para crear una empresa extendida que administra el valor al coordinar el flujo de información, los productos y los servicios tanto en forma ascendente como descendente en la cadena de suministro.
- Crea un equilibrio tenue de competencia, colaboración, trabajo en equipo y conductas de beneficio propio.
- Se esfuerza por crear valor en la cadena de suministro al desarrollar sinergias que mejoran la comunicación, las ventas y el servicio posterior a la venta; incrementa la eficiencia de la entrega de productos; agrega una mejora de producto, y ofrece soluciones más que productos individuales.

Conflicto en la cadena de suministro

- Se deriva del hecho de que cada empresa intenta satisfacer su misión, metas, objetivos y estrategias colocando sus propios intereses por delante de los de otras empresas.
- Es normal porque la noción de interdependencia mutua va en contra de las tendencias naturales de búsqueda del interés personal de una empresa.
- Surge porque cada empresa posee diferentes recursos, habilidades y ventajas.
- Suele emerger en la medida en que cada organización patentiza una de las cinco diferentes fuentes de poder en la cadena de suministro: poder legítimo, de recompensa, coercitivo, de información y referente.

Cadenas de suministro colaborativas

- Se caracterizan por hacer prevalecer los poderes de recompensa y referente, con la fuente más importante de influencia que es la información.
- Dependen de la confianza para mantener unidas las relaciones.
- Pueden funcionar sólo si las empresas ceden cierto control sobre las actividades de la cadena de suministro, lo que les permite cooperar por completo para desarrollar las interdependencias que llevarán a beneficios mutuos a largo plazo.

- Comparten los ahorros de costos derivados de la colaboración y una integración más estrecha de las actividades de la cadena de suministro.
- Se ejemplifican con la administración por categorías, una iniciativa altamente exitosa desarrollada originalmente por los miembros de los canales de distribución de productos alimenticios.

Las tendencias en los canales de marketing comprenden

- El crecimiento del comercio electrónico y el uso creciente de la identificación por radiofrecuencia (RFID).
- El cambio de poder en el canal, donde los minoristas tienen la mayor parte del control en los canales de consumo.
- El outsourcing y el offshoring de las actividades de trabajo, en particular las operaciones de tecnología de la información y las funciones de soporte.
- El crecimiento de la distribución directa y las ventas al detalle fuera de tienda. Además de las actividades de comercio electrónico, otros ejemplos de canales no tradicionales incluyen marketing por catálogo y directo, venta directa, redes de compra en casa, máquinas expendedoras y publicidad de respuesta inmediata.
- El crecimiento de la distribución dual, a medida que las empresas usan canales múltiples para llegar a diversos mercados.

Las cuestiones legales y éticas en la administración de la cadena de suministro incluyen

- *Distribución dual.* Cuando un fabricante usa sus propias tiendas físicas o en línea para dominar a los minoristas independientes o para quebrarlos.
- *Arreglos de canales exclusivos.* Cuando: 1) las restricciones de un fabricante bloquean a los competidores de 10% o más del mercado general; 2) el ingreso de ventas involucrado es lo suficientemente considerable para interrumpir la competencia, y 3) el fabricante es mucho más grande e intimidante que el intermediario del canal.
- *Arreglos vinculantes.* Ocurren cuando una empresa condiciona la disponibilidad de un producto (el producto "vinculante") a la compra de otro diferente (el producto "vinculado").
- *Productos falsos.* Dan como resultado merma de utilidades para las empresas legítimas, ingresos de impuestos perdidos para los gobiernos y productos inferiores para los clientes.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son las principales diferencias que usted ha experimentado al comprar un producto en una tienda minorista tradicional, una tienda del fabricante, un catálogo y un comercializador en línea? ¿Qué han hecho algunos minoristas en su área para justificar su presencia continua en el canal?

2. Describa las características de un producto por el que usted realizaría un gran esfuerzo para adquirirlo, y con ello respaldar el uso de una estrategia de distribución exclusiva del fabricante. ¿Por qué es mejor el servicio y los vendedores son más conocedores en una ubicación de distribución exclusiva que en una de distribución intensiva?

3. Algunos fabricantes y minoristas anuncian que los clientes deben comprar con ellos porque "eliminan al intermediario". Evalúe este comentario a la luz de las funciones que se deben desempeñar en un canal de marketing. ¿Un canal con menos miembros siempre entrega productos a precios más bajos a los clientes? Defienda su posición.

Ejercicios

1. Identifique un producto ofrecido por un fabricante que maneje un enfoque de distribución dual. ¿Hay diferencias entre los clientes meta por cada canal? ¿En qué difieren las experiencias de compra? Al final, ¿por qué un cliente compraría en forma directa con un fabricante si los precios son más altos?

2. Destine tiempo a buscar lo que se ofrece en venta en QVC o Home Shopping Network. ¿Por qué cree usted que estos comercializadores directos son tan populares? Si usted ha comprado un artículo con ellos, ¿por qué lo hizo? Si no ha realizado ninguna compra, ¿cuál es la razón?

3. Visite *RFID Journal* (http://www.rfidjournal.com) para averiguar tanto como sea posible acerca del crecimiento de la identificación por radiofrecuencia como una herramienta de logística y de la cadena de suministro. ¿Cuáles son los obstáculos actuales que impiden una adopción difundida de esta tecnología?

CAPÍTULO 10

Comunicaciones integradas de marketing

Introducción

Sin duda la promoción y las comunicaciones de marketing son los elementos omnipresentes de la estrategia de marketing de cualquier empresa. Esto no sorprende porque las actividades promocionales son necesarias para comunicar las características y beneficios de un producto a los mercados meta atractivos. Las comunicaciones de marketing incluyen difundir y compartir un significado entre compradores y vendedores, ya sea como individuos y como empresas o entre los individuos y las empresas. Las comunicaciones integradas de marketing (CIM) se refieren al uso estratégico coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales con el fin de asegurar un impacto persuasivo sobre los clientes actuales y potenciales de la empresa. Las CIM toman un punto de vista de 360 grados que considera todos y cada uno de los contactos que un cliente actual o potencial puede tener en su relación con la empresa. La clave de las CIM es la consistencia y la uniformidad del mensaje a través de todos los elementos de la promoción, como se muestra en la figura 10.1.

Debido a las múltiples ventajas asociadas con las CIM, la mayoría de las empresas ha adoptado el marketing integrado como la base para su comunicación y sus estrategias de promoción.[1] Al coordinar todos los "puntos de toque" de la comunicación, las empresas que usan CIM transmiten la imagen de realmente conocer e interesarse por sus clientes, lo que se puede traducir en relaciones a largo plazo con éstos. De igual forma, las CIM disminuyen los costos e incrementan la eficiencia dado que pueden reducir o eliminar las redundancias y desperdicios en el programa promocional general. Muchas empresas las han adoptado porque la publicidad de medios masivos se ha vuelto más costosa y menos predecible que en el pasado. Como se analiza en *Más allá de las páginas 10.1,* las organizaciones están siendo forzadas a adoptar nuevas estrategias de marketing a medida que la tecnología avanza y las preferencias de los clientes amenazan con volver obsoletas las formas tradicionales de promoción. Numerosas empresas adoptan la tecnología para enfocar a los clientes en forma directa a través de la colocación de productos y la promoción en línea. Esta perspectiva cada vez más centrada en los clientes individuales requiere que el programa promocional general sea integrado y enfocado.

En este capítulo se estudia la importancia de las CIM en la estrategia de marketing. Se analiza su manejo estratégico para informar, persuadir y recordar a los clientes los productos de la empresa. También se exploran las decisiones estratégicas que se deben tomar respecto de la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal, y la administración y promoción de ventas.

Más allá de las páginas 10.1

LA FRAGMENTACIÓN AMENAZA LA PUBLICIDAD TRADICIONAL EN LA TELEVISIÓN[2]

El negocio de los medios tradicionales se sigue aferrando al viaje de su vida. Este viaje se llama *fragmentación*, y cambiará para siempre la forma en que hacen negocios los medios y los anunciantes. El problema se funda en que la atención del consumidor se dispersa a través de un conjunto creciente de medios y alternativas de entretenimiento. Esas alternativas incluyen Internet, programación de cable dirigida, video bajo demanda, TiVo (grabación de video digital), iPods, DVD, videojuegos y teléfonos inalámbricos. En la actualidad los públicos masivos menguan cada vez más a medida que los consumidores pasan menos tiempo con los medios tradicionales como la televisión, las revistas y los periódicos. Ahora los clientes esperan usar los medios siempre, donde quieran y en cualquier dispositivo. Ya no están casados con la larga duración de los programas de televisión o con la lectura pausada del periódico. Para los anunciantes la tendencia es alarmante porque es su público tradicional el que más se fragmenta. Por ejemplo, el número de hombres entre 18 y 34 años que ven la televisión en horario *primetime* ha disminuido en forma constante desde el año 2000. Quienes acostumbran los programas televisivos optan cada vez más por TiVo o algún otro dispositivo DVR para omitir los anuncios. En la actualidad, aproximadamente 25% de los hogares con televisión prefiere esos aparatos para evitar los comerciales, una tendencia que es probable que se duplique para 2014.

Estos cambios fuerzan a las empresas a adaptarse para encontrar formas más nuevas y eficaces de acceder a sus públicos meta. Una manera en que los mercadólogos contrarrestan la tendencia consiste en vincular la promoción de ventas con los mercados meta mediante la integración estratégica en la programación televisiva relacionada. El patrocinio de un programa puede favorecer una conexión cercana entre la marca y el mercado meta de la empresa. Por ejemplo, Top Chef de Bravo se ha asociado en forma exitosa con Toyota, Clorox, la revista *Food & Wine*, Campbell Soup, Diet Dr. Pepper, Glad y Quaker. Oportunidades como éstas funcionan mejor que la publicidad tradicional, en especial en relación con el recuerdo de marca. Para Toyota, el recuerdo de marca fue de 67% con el patrocinio de Top Chef frente a 49% de la publicidad regular en televisión por cable. Otros patrocinios muestran resultados similares: Glad y *Food & Wine* obtuvieron un recuerdo de marca de 77% (frente a 73 y 70% por cable, respectivamente).

Además del patrocinio directo de programas populares, las empresas también establecen acuerdos con las estaciones de televisión y de cable para promover sus productos en programas en tiempo real. Estas colocaciones han tenido más éxito en llegar a los consumidores mientras se les entretiene, que durante los cortes comerciales competitivos. Por ejemplo, el exitoso programa de comedia de la NBC *30 Rock* ha incorporado numerosas colocaciones de producto, incluidas evidentemente las de los servicios inalámbricos de Verizon y las bebidas Snapple. En particular, la programación de *reality shows* se ha convertido en un lugar natural para la colocación de productos debido al intercambio cercano entre éstos y los participantes (por ejemplo, Sears y *Extreme Makeover: Home Edition*; Levi's, Burger King, Marquis Jet y Dove en *The Apprentice*, y Coca Cola y *American Idol*).

Las mismas empresas de medios se han visto forzadas a adaptarse a esta nueva lógica, en especial al segmentar su contenido y modelos de negocio para concordar con sus públicos fragmentados. Una forma en que han abordado el problema consiste en tener disponible su contenido en plataformas múltiples. Por ejemplo, CBS experimentó primero con el Torneo 2008 de la NCAA Basketball al transmitirlo en vivo por Internet. El servicio, llamado March Madness on Demand, atrajo aproximadamente a 5 millones de espectadores (vía computadoras y teléfonos inalámbricos) y redituó más de 30 millones de dólares en ingresos por publicidad durante el torneo de 2009. CBS y otras importantes estaciones distribuyen en línea y DVD sus series de televisión más populares al final de cada temporada. NBC también se asocia con Hulu para tener la programación disponible a través de su servicio basado en la Web.

Como ilustran éstos y otros ejemplos, la clave para satisfacer las demandas de los públicos fragmentados es separar el contenido y tenerlo disponible y *a la carta*. Los consumidores pueden comprar canciones individuales por medio de iTunes, Rhapsody o Amazon, o tener acceso a *feeds* del contenido de periódicos y revistas para leer sólo partes de una publicación mediante el servicio de RSS digital (*really simple syndication*). A su vez, series populares de televisión como *Esposas desesperadas* de ABC están disponibles en alta definición en iTunes por 2.99 dólares el episodio, mientras que el gigante de cable Comcast ofrece más de 4 000 películas con características sobre demanda

y Netflix permite a sus suscriptores disfrutar programación selecta por medio del dispositivo roku y otras televisiones habilitadas y reproductores Blu-ray.

No obstante los desafíos que entraña llegar a públicos fragmentados, la tendencia en realidad reditúa un beneficio colateral enorme. La ciencia de los ratings de televisión y las mediciones de audiencia siempre ha sido incierta. Con los servicios bajo demanda, los anunciantes tienen la capacidad de medir con precisión las características de la audiencia, ya sea que el contenido se entregue por Internet, televisión por cable o dispositivos inalámbricos. Este conjunto de utilidades y medición precisa puede ser fatal para el spot de televisión de 30 segundos en *primetime*.

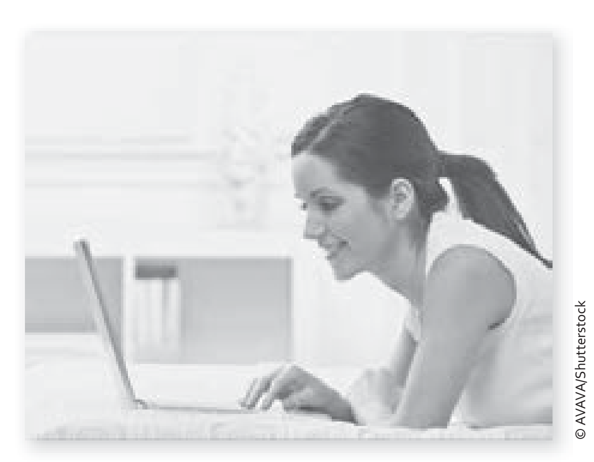
FIGURA 10.1 COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING



Cuestiones estratégicas en las comunicaciones integradas de marketing

Cuando se eligen los elementos del programa de CIM es importante adoptar una perspectiva holística que coordine no sólo todos los elementos promocionales sino también el programa de CIM con el resto del programa de marketing (producto, precio y estrategia de la cadena de suministro). Adoptar este enfoque permite a una empresa comunicar un mensaje consistente a los clientes meta desde cada ángulo posible, con lo cual se maximiza el impacto total sobre éstos. Por ejemplo, si la campaña publicitaria destaca la calidad, la fuerza de ventas habla de los precios bajos, la cadena de suministro impulsa la distribución intensiva y el sitio web enfatiza la innovación del producto, ¿entonces qué debe creer el cliente? Ya que es difícil encontrar un producto que ofrezca todos esos beneficios, es probable que el cliente se confunda y acuda con un competidor que transmita un mensaje más consistente.

Con demasiada frecuencia las empresas se apresuran a lanzar una campaña intensiva de CIM que carece de objetivos promocionales claros. La gran mayoría de las actividades de promoción no


© AVAVA/Shutterstock

Los clientes importantes pasan más tiempo en línea y menos tiempo en medios tradicionales como televisión, radio y periódicos.

tiene resultados a corto plazo, así que las empresas deben enfocarse en los objetivos a largo plazo y tener la paciencia para mantener el programa el tiempo suficiente a efecto de evaluar el verdadero éxito. Construir una posición de mercado sólida requiere una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos. La promoción basada sólo en la creatividad sin estar vinculada con el resto de la estrategia de marketing puede desperdiciar los limitados y valiosos recursos de marketing.

Finalmente, las metas y objetivos de cualquier campaña promocional culminan en la compra de bienes o servicios por parte del mercado meta. El modelo clásico para describir las metas promocionales y alcanzar este resultado final se denomina AIDA, y se compone de los siguientes pasos: atención, interés, deseo y acción.

- **Atención** Las empresas no pueden vender los productos si los miembros del mercado meta no saben que existen. Como resultado, la principal meta de cualquier campaña promocional es atrapar la atención de los clientes potenciales.
- **Interés** Atraer la atención rara vez significa vender productos. Por tanto, la empresa debe despertar el interés en el producto mostrando sus características, usos y beneficios.
- **Deseo** Para ser exitosas, las empresas deben mover a los clientes potenciales más allá del mero interés por el producto. Una buena promoción estimulará el deseo si convence a los clientes potenciales de la superioridad del producto y de su capacidad para satisfacer necesidades específicas.
- **Acción** Luego de convencer a los clientes potenciales de comprar el producto, la promoción debe empujarlos a la compra real.

El rol y la importancia de los elementos promocionales específicos varían a través de los pasos del modelo AIDA. Los elementos de la comunicación masiva, como la publicidad y las relaciones públicas, tienden a utilizarse con más fuerza para estimular la conciencia y el interés debido a su eficiencia en llegar a grandes números de clientes potenciales. Por ejemplo, para lanzar G2 de Gatorade, una versión baja en calorías de la popular bebida deportiva, se recurrió a una combinación de anuncios del Super Bowl, redes sociales y digitales, y eventos de marketing. G2 tuvo éxito, con ventas de aproximadamente 160 millones de dólares en su primer año, mientras que 75% de los nuevos productos no logra obtener ni 7.5 millones de dólares en ese lapso.[3]

Junto con la publicidad, las actividades de promoción de ventas, como el muestreo o las demostraciones de producto, son vitales para estimular el interés por éste. La eficacia de la comunicación mejorada en la venta personal la hace ideal para mover a los clientes potenciales del deseo interno a la acción. Otras actividades del mismo tipo, como exhibiciones del producto, cupones y paquetes tamaño prueba son muy apropiadas para impulsar a los clientes hacia el acto final de concretar la compra.

A la par del tema de las metas y objetivos promocionales, la empresa debe considerar estas metas en relación con la cadena de suministro. En esencia, debe decidir si usará una estrategia de jalar (pull), una estrategia de empujar (push) o alguna combinación de ambas. Cuando las empresas optan por una estrategia de jalar, enfocan sus esfuerzos promocionales hacia el estímulo de la demanda entre los clientes finales, quienes luego ejercen presión en la cadena de suministro para obtener el producto. El manejo coordinado de publicidad fuerte, relaciones públicas y promoción de ventas al consumidor tiene el efecto de *jalar* (*pull*) los productos a lo largo de la cadena de suministro; de ahí su nombre. En una estrategia de empujar, los esfuerzos promocionales se enfocan en los miembros de la cadena de suministro, como los mayoristas y minoristas, para motivarlos a emplear tiempo y esfuerzo adicional en la venta del producto. Esta táctica se basa fuertemente en la venta personal y la promoción de ventas comerciales para *empujar* (*push*) los productos a lo largo de la cadena de suministro hacia los clientes finales.

El rol e importancia de los elementos promocionales específicos también varían según la naturaleza del producto. En el caso de los productos industriales, como el equipo pesado, se basan fuertemente en la venta personal, mientras que los de consumo requieren mayor publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. Esta variabilidad también se presenta a través de las etapas del ciclo de vida del producto, como se muestra en la figura 10.2. Al principio del ciclo, incluso antes de la introducción del producto, los fuertes gastos en las actividades promocionales con frecuencia absorben una porción significativa de los recursos de la empresa. En esta etapa es importante considerarlos como inversiones a largo plazo debido a que el verdadero impacto del programa promocional no podrá sentirse durante algún tiempo. Para el momento en que un producto se ha movido hacia la fase de madurez de su ciclo de vida, la empresa puede reducir los gastos promocionales de alguna manera, y con ello disfrutar de costos más bajos y mayores utilidades.

Coordinar los elementos promocionales en el contexto de un programa de marketing completo requiere una comprensión total del rol, la función y los beneficios de cada elemento. Las ventajas y desventajas de cada uno deben ser equilibradas en forma cuidadosa contra el presupuesto promocional y las metas y objetivos de las CIM de la empresa. Para asegurar un mensaje constante y sinérgico a los clientes meta, la empresa debe decidir finalmente cómo evaluar cada elemento promocional en la estrategia general de CIM. En este capítulo se analizan los temas importantes asociados con la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal y la promoción de ventas.

FIGURA 10.2

ESTRATEGIA PROMOCIONAL A TRAVÉS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Introducción	La promoción depende de publicidad y relaciones públicas vigorosas para construir la conciencia de marca y educar a los clientes sobre los beneficios del producto. La venta personal asegura la cobertura de distribución y la cooperación de la cadena de suministro. La promoción de ventas orientada al consumidor estimula la prueba del producto, mientras que la promoción de ventas comerciales facilita o acelera las actividades de distribución, en especial al obtener un espacio de anaquel o exhibición de producto favorables.
Crecimiento	Para sostener el crecimiento, las empresas gastan fuertemente en publicidad y relaciones públicas con el fin de construir y mantener la lealtad hacia la marca. La venta personal mantiene la distribución y la cooperación de la cadena de suministro. Las actividades de promoción de ventas disminuyen en importancia.
Madurez	El uso de la publicidad cambia para enfatizar el recordatorio a los clientes acerca de los productos de la empresa. Los esfuerzos de promoción de ventas alientan fuertemente el cambio de marca en los consumidores y el comercio. La venta personal sigue siendo importante para asegurar el respaldo a la cadena de suministro y la cobertura de distribución.
Declinación	Las empresas comienzan a disminuir drásticamente sus esfuerzos de publicidad y relaciones públicas en un intento por abatir sus gastos. La promoción de ventas y la venta personal caen a niveles apenas suficientes para mantener el respaldo del producto.

Publicidad

Es un componente clave de la promoción y uno de los elementos más visibles del programa de comunicaciones integradas de marketing. Consiste en una comunicación pagada no personal que se transmite a través de medios como la televisión, la radio, revistas, periódicos, correo directo, exhibiciones exteriores, Internet y dispositivos móviles. En la figura 10.3 se describen las tendencias de cambio en la publicidad de los medios estadounidenses. Observe que la de Internet es la de más rápido crecimiento, mientras que los medios tradicionales como periódicos, radio y revistas enfrentan declinaciones significativas en sus ingresos por publicidad. Este patrón de gasto es congruente con las tendencias en el uso de los medios: los consumidores emplean más tiempo en línea y menos tiempo en los medios tradicionales. Por ejemplo, de 1993 a la fecha el porcentaje de personas que afirmó haber escuchado la radio el día anterior a la entrevista disminuyó de 47 a 35%. Para los periódicos la declinación es aún más drástica, de 58 a 34%. En forma similar, el número de personas que ven los noticieros nocturnos decreció de 60 a 29%.[4]

Como la publicidad es tan flexible, puede usarse para alcanzar un público meta extremadamente grande o un segmento de mercado muy pequeño definido con precisión. Por ejemplo, con frecuencia los sitios web y las revistas se enfocan en segmentos reducidos de mercado como jardinería orgánica, esquí en nieve o salud de la mujer. Uno de esos sitios es MensHealth.com, que proporciona información sobre temas para hombres y vende productos dirigidos a este público. La publicidad destinada a segmentos de mercado como los afroestadounidenses, gays, latinos y asiático-estadounidenses también ha sido una tendencia muy fuerte entre los anunciantes durante la última década a medida que el poder de compra de estos sectores continúa aumentando. Se sabe que los latinos ejercen un poder de compra de casi 951 000 millones de dólares, cantidad que se incrementará, según los pronósticos, a 1.4 billones de dólares para 2013.[5]

Sin importar el medio utilizado, identificar a los clientes potenciales para hacer compatible el mensaje con su estilo de vida es una consideración estratégica importante. Un ejemplo reciente de esta tendencia es el esfuerzo cada vez mayor de los mercadólogos por llegar a la creciente comuni-

FIGURA 10.3

GASTO NACIONAL EN PUBLICIDAD

Medios de publicidad	Gastos de publicidad en Estados Unidos en 2008 (en miles de millones)	Cambio de porcentaje
Cuatro estaciones de televisión	$17.2	+3.5
Spot de televisión	9.8	−3.0
Televisión por cable	21.4	+4.0
Televisión sindicada	3.6	+7.0
Radio	3.8	−10.0
Revistas	12.7	−6.0
Periódicos	5.9	−10.0
Correo directo	59.6	−1.0
Páginas amarillas	2.1	−2.0
Internet	11.4	+8.0
Otros medios	37.1	+0.4

Fuente. *Bob Coen's Insider's Report,* Universal McCann (http://www.mccann.com/news/pdfs/Insiders12_2008.pdf), diciembre de 2008.



© Cortesía de Univisión.

La cadena Univisión en español es una de las empresas de medios de más rápido crecimiento en Estados Unidos.

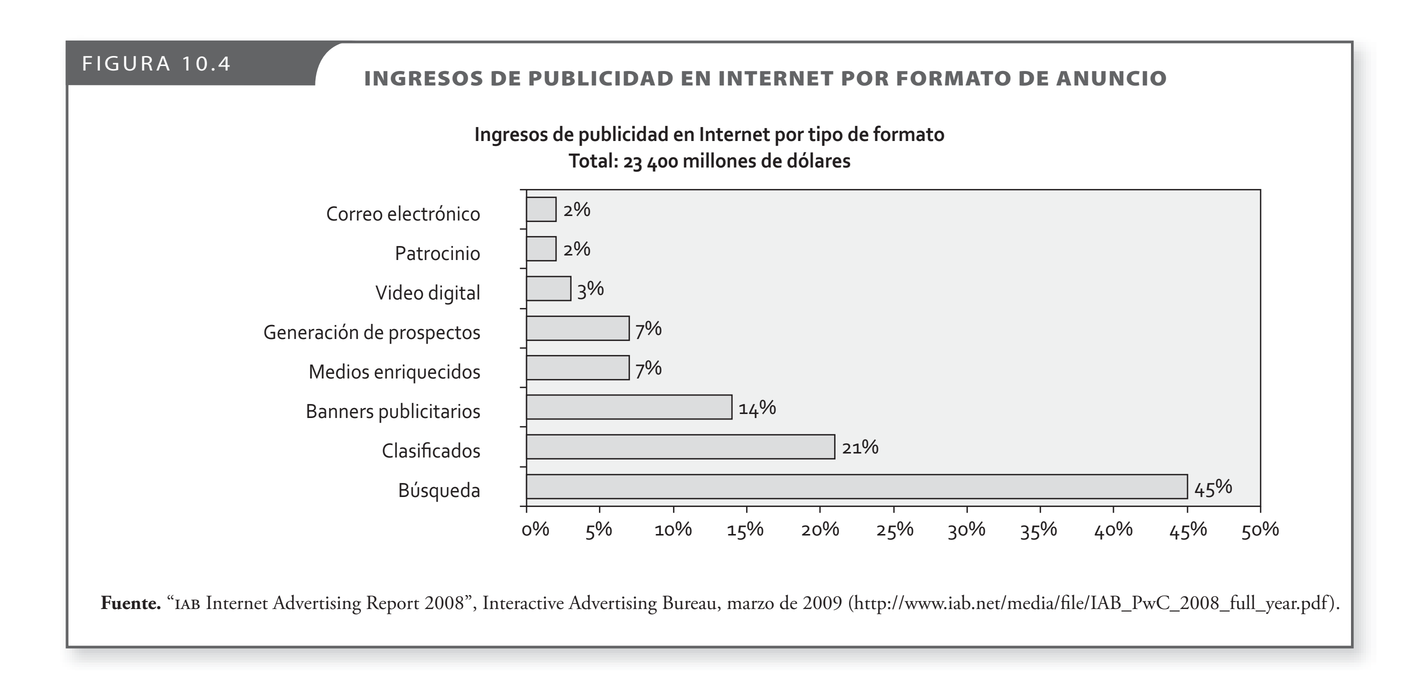
dad latina mediante el uso del idioma español en las campañas publicitarias. Por ejemplo, California Milk Processor Board ha identificado como meta a los hispanohablantes con campañas en español diseñadas para hacer eco en este mercado diverso que incluye a mexicano-estadounidenses, cubano-estadounidenses, puertorriqueños, dominicanos, salvadoreños y otros subgrupos latinos. El grupo industrial recientemente se alejó de su larga campaña "Familia, amor y leche" hacia otra más dinámica llamada "Toma leche", para promover beneficios en la salud de los latinos más jóvenes.[6]

La publicidad puede ser un elemento eficiente en costos de un programa de CIM cuando se utiliza para llegar a un gran número de personas por medio de la televisión, las revistas, las exhibiciones exteriores o los anuncios en línea. Por ejemplo, la revista *Time* garantiza una audiencia de 19.5 millones de lectores, lo que hace que el costo de llegar a 1 000 suscriptores (CPM, punto de referencia, o *benchmark,* de costos de la industria) sea de aproximadamente 83 dólares por un anuncio a cuatro tintas de página completa.[7] El costo de un espacio de 30 segundos durante el Super Bowl 2009 fue de 3 millones de dólares o un CPM de 30 dólares, el más alto en la historia, con un incremento de 600% en comparación con el Super Bowl de 1967.[8] Precios como éstos no significan que los anunciantes siempre deban gastar una fortuna en publicidad para ser efectivos. Aunque los más nuevos encuentren difícil competir con las grandes corporaciones que se permiten gastar millones en campañas promocionales, hay un nicho definitivo para publicidad innovadora sin importar las restricciones presupuestales. Este hecho se hizo patente durante el Super Bowl 2009, cuando dos hermanos creadores de anuncios amateur que filmaron el suyo con sólo 2 000 dólares, ganaron el reconocimiento Ad Meter Award. Este promocional superó a 50 anuncios de las principales agencias publicitarias del país y rompió la racha ganadora de Anheuser-Busch.[9]

No obstante las nuevas oportunidades para los creadores de anuncios amateur, el gasto inicial de publicidad por lo general es bastante alto, lo que representa una desventaja importante. Sin embargo, la publicidad en línea brinda la oportunidad de alcanzar mercados altamente especializados a un costo relativamente bajo. Los estudios más recientes señalan un crecimiento continuo en el gasto en esta modalidad, que sumó ingresos en 2009 por 23 400 millones de dólares en Estados Unidos. Como se muestra en la figura 10.4, la mayor parte de los ingresos que se obtienen por medio de Internet proviene de la publicidad a través de los motores de búsqueda, seguida por los anuncios clasificados y los banners publicitarios. Casi una cuarta parte de estos anuncios corresponde a la industria de las ventas al detalle. El uso de publicidad de medios enriquecida, incluidas las animaciones y combinaciones de audio y video, continuará su crecimiento a medida que el acceso a Internet de banda ancha esté cada vez más disponible tanto en casa como en conexiones móviles.

FIGURA 10.4

INGRESOS DE PUBLICIDAD EN INTERNET POR FORMATO DE ANUNCIO



Fuente. "IAB Internet Advertising Report 2008", Interactive Advertising Bureau, marzo de 2009 (http://www.iab.net/media/file/IAB_PwC_2008_full_year.pdf).

FIGURA 10.5

LOS 20 PRINCIPALES ANUNCIANTES EN INTERNET

Lugar	Anunciante	Valor de medios (miles de dólares)	Sector
1.	Sprint	54,787.0	Tecnología
2.	Weight Watchers Online	53,555.2	Salud/ acondicionamiento físico
3.	Scottrade (en línea)	45,826.1	Finanzas
4.	FreeScore.com	44,877.6	Finanzas
5.	Verizon Wireless	38,362.2	Tecnología
6.	FRS	29,948.3	Salud/ acondicionamiento físico
7.	Ad Council	27,588.7	Medios
8.	SnorgTees	26,726.6	Ventas al detalle
9.	US Airways	24,528.5	Viajes/ hostelería
10.	AT&T	23,529.6	Tecnología
11.	Scottrade (correduría)	21,367.7	Finanzas
12.	E-Trade Financial (consumidor)	20,930.0	Finanzas
13.	StubHub	18,227.6	Ventas al detalle
14.	TD Ameritrade	17,922.9	Finanzas
15.	Travelocity	17,722.0	Viajes/ hostelería
16.	RadioShack	16,842.5	Ventas al detalle
17.	Military.com	16,709.4	Medios
18.	Dairy Farmers of America	15,159.0	Productos de consumo empacados
19.	E-Trade Financial (en línea)	15,014.2	Finanzas
20.	Chevrolet Malibu	14,408.5	Automotriz

Fuente. TNS Media Intelligence, "Top 50 Advertisers by Media Value in May 2009", ClickZ, 7 de julio de 2009 (http://www.clickz.com/3634265).

La figura 10.5 muestra cómo la mayoría de los principales anunciantes de Internet proviene de los sectores de tecnología y servicios financieros. Aunque estas y otras empresas se benefician del gran número de personas al que pueden llegar mediante la publicidad en línea, sus esfuerzos sufren por la naturaleza fugaz de la mayoría de los anuncios. Hacer que un cliente potencial dé un clic a un banner publicitario o vea un mensaje por más de unos segundos puede ser bastante difícil.

Tipos de publicidad

La publicidad promueve toda clase de productos, incluyendo bienes, servicios, ideas, temas, personas y cualquier otra cosa que los mercadólogos quieran comunicar a los clientes potenciales. Como los gastos totales en este campo pueden ser enormes, las empresas más grandes y con mayor participación de mercado tienden a anunciarse más. Ya sea que se utilice en los mercados de consumo o de negocios, hay dos tipos básicos de publicidad: institucional y de producto.

Publicidad institucional Promueve la imagen, ideas y cultura de la empresa con la meta de crear o mantener una imagen corporativa. Por ejemplo, IBM da a conocer su capacidad para proporcionar infraestructura y soluciones a las empresas de comercio electrónico. Aunque ofrece una amplia gama de productos, muchos de los anuncios de IBM no nombran estos productos, ni explican cómo funciona en realidad la infraestructura y soluciones de la firma. En realidad, el propósito de los anuncios es dar a los clientes potenciales la impresión de que IBM es una empresa que entiende el comercio electrónico y que cuenta con la capacidad para resolver problemas.

La publicidad institucional, dirigida a grupos de interés, como accionistas, grupos de defensa del consumidor, reguladores gubernamentales o público en general, puede crear un punto de vista positivo sobre la organización. Cuando una empresa difunde su posición acerca de un tema público, como la política fiscal, las regulaciones de comercio internacional o cuestiones sociales, recurre a una clase de publicidad institucional llamada *publicidad de defensa.* Este tipo de mensaje con frecuencia promueve el comportamiento socialmente aceptado, como el reciclaje, el uso responsable de bebidas alcohólicas, el apoyo al arte o el respaldo de la empresa a la diversidad cultural.

Algunas firmas son bien conocidas por su manejo de la publicidad de defensa y sus posiciones de mucho tiempo en torno a los temas sociales. Por ejemplo, Ben & Jerry's Ice Cream es un ferviente promotor de muchas causas públicas como el combate al calentamiento global y a la injusticia social.

Publicidad de producto Promueve la imagen, funciones, usos, beneficios y atributos de los productos y se presenta en muchas formas distintas. Por ejemplo, la publicidad pionera estimula la demanda de una categoría de producto más que de alguna marca específica. La meta es incrementar el interés y la conciencia del cliente acerca de dicha categoría con el fin de incrementar el tamaño del mercado completo, un resultado que beneficia a todas las empresas participantes. La famosa campaña "Got Milk?" de Dairy Board es un buen ejemplo. Otro tipo de publicidad de producto, la publicidad competitiva, intenta estimular la demanda por una marca específica al promover su imagen, funciones, usos y beneficios. Esta es la modalidad que vemos con más frecuencia en los medios. En la figura 10.6 se describen los 25 principales eslóganes de anuncios votados por 100 profesionales de marketing, branding (creación de marca) y publicidad. Como se puede ver, algunos de los más populares están formados por un enunciado completo, mientras que otros son

FIGURA 10.6

LOS 25 PRINCIPALES ESLÓGANES

1.	Got milk?	California Milk Processor Board	1993
2.	Don't leave home without it.	American Express	1975
3.	Just do it.	Nike	1988
4.	Where's the beef?	Wendy's	1984
5.	You're in good hands with Allstate.	Allstate Insurance	1956
6.	Think different.	Apple	1998
7.	We try harder.	Avis	1962
8.	Tastes great, less filling.	Miller Lite	1974
9.	Melts in your mouth, not in your hands.	M&Ms	1954
10.	Takes a licking and keeps on ticking.	Timex	1956
11.	When it absolutely, positively has to be there overnight.	FedEx	1982
12.	Reach out and touch someone.	AT&T	1979
13.	A diamond is forever.	DeBeers	1948
14.	Finger-lickin' good!	KFC	1952
15.	The uncola.	7-Up	1973
16.	Let your fingers do the walking.	Yellow Pages	1964
17.	There are some things money can't buy. For everything else, there's MarsterCard.	MasterCard	1997
18.	What happens here, stays here.	Las Vegas Visitors Bureau	2002
19.	You've come a long way, baby.	Virginia Slims	1968
20.	We bring good things to life.	General Electric	1981
21.	Please don't squeeze the Charmin.	Charmin	1964
22.	Does she or doesn't she?	Clairol	1964
23.	Have it your way.	Burger King	1973
24.	I can't believe I ate the whole thing.	Alka-Seltzer	1966
25.	Come alive! You're in the Pepsi generation.	Pepsi	1964

Fuente. Derrick Daye y Brad Van Aucken, "The 100 Most Influential, U.S. Taglines Since 1948", *Branding Strategy Insider,* 24 de noviembre de 2007 (http://www.brandingstrategyinsider.com/2007/11/the-100-most-in.html).

igualmente eficaces con tan solo dos palabras. Por lo general, los eslóganes y campañas publicitarias más exitosos son aquellos que se combinan con otros elementos promocionales en un esfuerzo de marketing integrado. Otros tipos de publicidad de producto abarcan la de recordatorio, para hacer saber a los compradores que una marca está disponible, y la publicidad de reforzamiento, para asegurar a los clientes actuales que tomaron la decisión correcta al comprar y consumir cierto producto. Sam Adams, de Boston Lager, y su campaña "Always a Good Decision" (siempre una buena decisión) es un buen ejemplo de los anuncios de reforzamiento.

Tal vez el tipo de publicidad más controversial es la publicidad comparativa, que se presenta cuando una empresa contrasta su producto con uno o más de los competidores respecto de características o beneficios específicos. Es común en categorías de producto como bebidas carbonatadas, automóviles, computadoras y medicamentos sin receta. En algunos casos la comparación es directa, como en la prueba de sabor "Whopper Virgin" de Burger King, donde la empresa hacía que personas que nunca habían probado una hamburguesa compararan una Big Mac de McDonald's con la Whopper. En otros casos la comparación es indirecta o implícita. Procter & Gamble utiliza esta táctica para promover sus máquinas de afeitar Mach3 como "Lo mejor que un hombre puede tener". La comparación implícita en este caso incluye todas las máquinas de afeitar de la competencia

en el mercado. Bajo la provisión de la Trademark Law Revision Act (Ley de revisión de la legislación de marcas comerciales), las empresas que manejan este tipo de publicidad deben asegurarse de no dar una representación engañosa de las características de los productos de la competencia. El sitio web de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (http://www.ftc.gov) proporciona ejemplos de empresas que han cruzado la línea al proyectar una imagen desvirtuada de los competidores o de sus productos.

Determinación del presupuesto de publicidad

El presupuesto de publicidad, esto es, la cantidad total de dinero que una empresa asigna a esta actividad por un periodo específico, es difícil de determinar debido a lo complicado de medir los efectos de la publicidad. Existen numerosos factores que influyen en la decisión de una empresa de asignar fondos a las tareas publicitarias en un nivel apropiado, como el tamaño geográfico del mercado, la distribución o densidad de los clientes, los tipos de productos anunciados, el volumen de ventas en relación con la competencia y el presupuesto histórico de la propia organización destinado a este rubro. Por lo general, el monto de los recursos asignados a los productos de negocios es pequeño en comparación con el que se destina a los productos de consumo de conveniencia, como cigarros, bebidas carbonatadas, detergentes y cosméticos. Las siguientes son algunas formas que se manejan para determinar un presupuesto de publicidad apropiado.

- **Método del porcentaje de ventas** Es el más ampliamente utilizado para determinar el presupuesto de publicidad. El enfoque es simple y directo, y se basa en lo que la empresa tradicionalmente gasta en este rubro. Su falla evidente es la premisa implícita de que la publicidad genera ventas. Además, durante periodos de ventas a la baja, establecer el presupuesto como un porcentaje de ventas puede ser un error porque la publicidad limitada con frecuencia no es la mejor estrategia.
- **Método de los objetivos y la tarea** Requiere que la empresa establezca sus metas para la campaña promocional y luego liste las tareas requeridas para lograr los objetivos específicos de publicidad. La empresa calcula y suma los costos de cada tarea para determinar el presupuesto total. La principal desventaja de este enfoque estriba en que el nivel de esfuerzo necesario para lograr los objetivos de publicidad es difícil de conocer con certeza.
- **Método de igualación con la competencia** Lo adoptan las organizaciones que intentan igualar los presupuestos de publicidad en dinero absoluto del principal competidor. Muchas empresas comparan los gastos de publicidad de la competencia a través de varios medios, con sus propios niveles de gasto. Este monitoreo puede realizarse a nivel nacional y regional, y al menos proporciona un punto de referencia para comparar los recursos publicitarios con los movimientos de participación de mercado. El problema de la igualación con la competencia radica en que todas las empresas son diferentes, así que es probable que los competidores tengan distintos objetivos y recursos destinados a la publicidad.
- **Método arbitrario** Bajo esta modalidad, la intuición y la experiencia personal establecen el gasto publicitario. El enfoque arbitrario puede llevar a errores en la elaboración del presupuesto porque no necesariamente es científico, objetivo o lógico. Por otro lado, decidir cuánto gastar en publicidad no es una ciencia exacta.

Determinar el presupuesto de publicidad apropiado es una parte importante de la estrategia de marketing. Establecer uno demasiado alto resultará en un gasto excesivo, desperdicio y menos utilidades, pero uno demasiado bajo puede incluso ser peor. Las empresas que no gastan suficiente en este rubro encuentran que es muy difícil sobresalir en la atención al cliente en un mercado extremadamente aglomerado.

Evaluación de la eficacia de la publicidad

Una de las tareas más desafiantes que enfrentan los mercadólogos es evaluar la eficacia de la publicidad, porque muchos de sus efectos y resultados toman mucho tiempo en desarrollarse, en especial en relación con resultados importantes como una imagen de marca mejorada, la reputación corporativa y actitudes positivas ante el producto. El efecto de la publicidad en las ventas se retrasa en algunos casos, ya que se hace patente mucho después de que la campaña ha terminado. Los métodos al parecer interminables utilizados para evaluar la eficacia de la publicidad complican aún más la tarea de medir los resultados. Algunos métodos incluyen evaluar el logro de los objetivos de publicidad, así como la eficacia de las copias publicitarias, ilustraciones y exhibiciones, y la de diversos medios. Las mediciones de eficacia también pueden estudiar diferentes segmentos de mercado y sus respuestas a la publicidad, incluida la imagen de la marca, actitudes hacia los anuncios, la marca o la empresa y el comportamiento de compra real de los clientes. Como se analiza en la sección *Más allá de las páginas 10.2,* una de las cuestiones que enfrentan las redes sociales como medios publicitarios es la dificultad asociada con rastrear la eficacia de los anuncios que se manejan en ellas y en los sitios de "fans".

La eficacia de la publicidad puede evaluarse antes, durante o después de la campaña. Una prueba anticipada intenta evaluar la eficacia potencial de uno o más elementos del programa publicitario. Para probar los anuncios, las empresas con frecuencia utilizan un panel de compradores reales o potenciales que juzgan uno o más aspectos del promocional. Estas pruebas anticipadas se basan en la creencia de que los clientes tienen una mayor probabilidad de saber qué tipo de publicidad los influirá. Durante una campaña de anuncios, la empresa mide la eficacia registrando los patrones de comportamiento de los consumidores reales, como compras, respuestas a las llamadas telefónicas sin costo, tasa de redención de cupones, visitas a su sitio web o incluso comunicaciones personales. La organización puede registrar el número de preguntas o contactos de comunicación y juzgar la eficacia publicitaria con base en las normas de la industria o en sus propios parámetros internos. Incluso puede estudiar los blogs atentamente en busca de evidencias sobre los efectos de sus campañas promocionales.

La evaluación de la eficacia de la publicidad después de una campaña, como es lógico suponer, es una prueba posterior. La naturaleza de los objetivos de publicidad de la empresa determinará qué tipo de prueba es más apropiada. Por ejemplo, si el objetivo es incrementar la conciencia de la marca o crear una actitud más favorable hacia la empresa, entonces la prueba posterior medirá los cambios en estas variables. Se puede recurrir a encuestas aplicadas a los clientes, paneles o experimentos para evaluar una campaña basada en los objetivos de comunicación. Las empresas también verifican los resultados de desempeño como ventas o cambios en la participación de mercado para determinar la eficacia de la campaña.

Desafortunadamente, la conexión entre la publicidad y estos tipos de resultados no siempre es clara. La dificultad para vincular la publicidad con las ventas se acentúa por el hecho de que muchos factores pueden afectar a estas últimas. Más aún, la mayoría de estos factores escapa al control de la empresa. Por ejemplo, las acciones de los competidores, las decisiones reguladoras,

Más allá de las páginas 10.2

LAS REDES SOCIALES OFRECEN OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS DE MARKETING[10]

Numerosas empresas aprovechan la fiebre de las redes sociales sirviéndose de sitios como Facebook y Twitter para comercializar productos y recabar información acerca de clientes potenciales. Los medios sociales proporcionan tecnología que vincula y teje redes con los consumidores, incluyendo amigos y familia. Estos sitios web favorecen el intercambio de información personal y profesional, así como conexiones relacionadas con productos e intereses comunes. Emergen así nuevos foros que permiten a los sujetos dar seguimiento a aspectos ordinarios de su vida, desde la ingesta diaria de calorías de una persona hasta los horarios de alimentación de un bebé, información que comparten con las comunidades en línea. Los consumidores esperan usar estos servicios para mejorar su vida, pero algunas empresas utilizan esta información para mejorar las ventas. Por ejemplo, Netflix y Amazon aprovechan la información personal para diseñar perfiles de clientes y recomendarles nuevos productos. Debido a que dos tercios de todos los usuarios en línea visitan redes sociales o blogs, el marketing de sitios web de medios sociales ofrece una oportunidad lucrativa de enfocar a un público grande y usar la información recabada para elaborar mejores perfiles de clientes potenciales.

Este hecho no lo pierden de vista los propietarios de las empresas de redes sociales. Los servicios web como Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter y otros permiten a los mercadólogos tener información disponible para los grupos de interés. Las comunidades en línea también se están volviendo herramientas poderosas para promover productos y recolectar información. Algunas empresas, como Johnson & Johnson, incluso crean sus propias redes sociales para los clientes. Una nueva herramienta que están manejando es recompensar a los clientes que transmiten los mensajes de publicidad de la empresa a otros consumidores en sus comunidades en línea.

Sin embargo, las redes sociales entrañan algunas desventajas. Del lado del consumidor, la cantidad de información personal que éste proporciona en línea puede acarrearle consecuencias negativas no previstas. “Todas estas cosas están creando un rastro enorme en papel digital que de alguna manera podría volver y perseguirlo”, dice Christopher Soghoian, del Harvard’s Berkman Center for Internet and Society. Son previsibles conflictos futuros de privacidad en torno a cuánta información personal pueden usar los mercadólogos o las empresas de estos sitios web.

Otro desafío deriva de la novedad relativa de las redes sociales. Los mercadólogos aún tienen que determinar cuál es su uso más eficaz. De 400 ejecutivos encuestados, 56% dijo no tener programas para rastrear los rumores positivos a través de las redes sociales. Sólo 16% indicó que monitorea los comentarios de los consumidores sobre sus marcas. Algunas empresas crean páginas de Facebook con sus productos, donde los consumidores a los que les gusta cierto producto se pueden volver sus “fans” con un clic del mouse. Sin embargo, la lealtad vinculada es cuestionable, pues muchas personas que se registran como fans de un producto más adelante dejarán el club. Procter & Gamble ha desarrollado Social Media Lab para entender mejor el impacto de los medios sociales sobre las marcas. Otras empresas también deben crear programas para rastrear qué eficacia reditúan los anuncios en estas redes para generar interés en un producto o empresa. Este conocimiento permitirá a los mercadólogos usar los medios sociales para personalizar mejor los anuncios con base en las necesidades del consumidor.

los cambios en las condiciones económicas e incluso el clima podrían influir o reducir las ventas de una empresa o su participación de mercado durante un periodo específico cuando la eficacia de la publicidad está bajo escrutinio.

Relaciones públicas

Asuntos corporativos es un conjunto de actividades estratégicas dirigidas a comercializar una organización, sus temas y sus ideales hacia los grupos de interés potenciales (consumidores, público en

general, accionistas, medios, gobierno, etc.). Las relaciones públicas constituyen un componente de las actividades de los asuntos corporativos de una empresa; su meta consiste en rastrear las actitudes públicas, identificar temas que puedan generar interés público y desarrollar programas para crear y mantener relaciones positivas entre la empresa y sus grupos de interés. Una organización recurre a las relaciones públicas para comunicarse con sus grupos de interés por las mismas razones por las que desarrolla anuncios, de modo que las maneja para promover a la organización, a sus personas, sus ideas y su imagen, e incluso para crear una comprensión interna compartida entre los empleados. Como las actitudes de diversos grupos de interés hacia la empresa afectan sus decisiones en relación con ésta, es muy importante mantener una opinión pública positiva.

Las relaciones públicas pueden mejorar la conciencia general del público sobre una empresa y crear imágenes específicas, como calidad, innovación, valor o interés por los temas sociales. Por ejemplo, New Belgium Brewery, en Fort Collins, Colorado, disfruta de una fuerte reputación por su postura en torno a la eficiencia ambiental y la conservación. La cervecería adopta una posición agresiva en favor del reciclaje y utiliza granjas de viento para generar electricidad.[11] De igual forma, Starbucks ha ganado notoriedad internacional por su trato justo a los empleados. La empresa también se destaca como el primer minorista de café en establecer un código de conducta global por trato justo a los proveedores agrícolas, es decir, los pequeños cafeticultores que suministran el grano para sus productos. Asimismo, True North, una división de Frito-Lay, recurrió a las relaciones públicas para convocar a un concurso de ensayos de historias inspiradoras que tuvieran el potencial de convertirse en tema de un anuncio próximo. Ganó Lisa Nigro, la fundadora de Inspiration Café en Chicago, que entrega comida a los desamparados. El anuncio recibió una publicidad positiva significativa para esta comunidad y la ayudó a alcanzar la meta de tratarlos con “dignidad y respeto” y proporcionarles capacitación y recursos para mejorar su situación.[12]

Métodos de relaciones públicas

Las empresas manejan varios métodos de relaciones públicas para comunicar mensajes y crear actitudes, imágenes y opiniones correctas. Personal interno de la empresa ejecuta con frecuencia el programa de relaciones públicas, pero muchas organizaciones recurren a profesionales de esta especialidad para que preparen materiales como folletos, boletines de prensa, reportes anuales y comunicados de noticias que llegan a los grupos de interés deseados e influyen en ellos. Las relaciones públicas en ocasiones se confunden con la publicidad no pagada. Aunque ésta es una parte de las relaciones públicas, está más estrechamente definida para incluir las actividades de la empresa diseñadas para captar la atención de los medios de comunicación a través de artículos, editoriales o historias de noticias. Mediante el fomento a los medios para informar sobre los logros de la empresa, la publicidad ayuda a mantener una conciencia pública positiva, visibilidad y la imagen deseada. Este tipo de publicidad se puede utilizar para un solo propósito, como el lanzamiento de un nuevo producto o modificar la opinión pública en relación con un suceso negativo, o bien para múltiples fines que mejoren aspectos de las actividades de la empresa. Contar con una estrategia de publicidad no pagada es importante porque puede redituar el mismo efecto que los anuncios, aunque por lo general con mayor credibilidad. Los siguientes métodos se manejan en las relaciones públicas y en los esfuerzos de publicidad no pagada.

- **Comunicados de noticias (o de prensa)** Consisten en unas cuantas páginas mecanografiadas (por lo general menos de 300 palabras) cuyo contenido se destina a atraer la atención hacia un evento o producto de la empresa o hacia una persona relacionada con ésta. Los comunicados

de prensa se remiten a periódicos, revistas, contactos de televisión, proveedores, clientes clave o incluso a los empleados de la empresa.

- **Artículos especiales** Son textos completos preparados para un fin específico o público meta. Por ejemplo, una empresa que construye una nueva instalación de producción en el noreste de Georgia podría dirigir un artículo especial a los establecimientos de medios regionales y locales, cámaras de comercio, gobiernos locales y a las principales empresas en el área. Los artículos especiales explican las implicaciones o el impacto económico de las acciones de una empresa. También son muy útiles para responder a los sucesos negativos o a la descalificación.
- **Informe oficial** Es similar a los artículos especiales, pero es más técnico y se enfoca en temas muy específicos para los grupos de interés de la empresa. Los informes oficiales difunden la posición de la organización sobre aspectos importantes del producto o el mercado y sirven para promover los propios productos y soluciones de la empresa. También se utilizan ampliamente en el campo de la tecnología de la información, donde las empresas trabajan en forma continua para establecer estándares y mantenerse actualizadas con la innovación tecnológica.
- **Conferencias de prensa** Es una junta con medios periodísticos convocada para anunciar un suceso importante o para responder a él. El personal de medios recibe invitaciones para acudir a una ubicación específica, donde se manejan materiales escritos, fotografías, exhibiciones e incluso productos de regalo. También se distribuyen materiales multimedia a las estaciones de radio con la esperanza de que transmitan algunas de las actividades manejadas en la conferencia de prensa. Las empresas realizan conferencias de prensa para presentar productos nuevos e informar sobre patentes, fusiones o adquisiciones, actividades filantrópicas o cambios administrativos internos.
- **Patrocinio de eventos** Los patrocinios corporativos de eventos importantes se han vuelto una industria completa en sí misma. Pueden abarcar eventos locales, como encuentros deportivos colegiales u obras de caridad, hasta eventos internacionales, como el Tour de France o la serie NASCAR. Otra popular estrategia de patrocinio incluye nombrar estadios deportivos o centros de espectáculos.
- **Colocación de productos** Como se ilustra en la sección *Más allá de las páginas 10.1,* la colocación de productos en películas y programas de televisión es una práctica que va en aumento, en especial entre marcas altamente identificables de bebidas, computadoras, ropa y automóviles. Estas empresas tienen un fuerte interés en colocar sus productos en las manos de personajes de películas y televisión que los consumidores ven cuando los disfrutan o los usan como parte de la acción.
- **Relaciones con los empleados** Son tan importantes como las relaciones públicas y las relaciones con los inversionistas, y proporcionan un respaldo organizacional a los empleados en relación con su trabajo y su vida. Las relaciones con los empleados pueden abarcar muchas actividades diferentes, como boletines de noticias internos o programas de capacitación, de asistencia al trabajador y de recursos humanos.

Cuando los métodos descritos generan publicidad no pagada en los medios, el público percibe el mensaje con mayor credibilidad debido al apoyo implícito de los medios que transmiten la historia. La audiencia por lo general considera la cobertura de noticias más verdadera y creíble que la publicidad, porque la empresa no ha pagado por el tiempo de transmisión. Una importante

desventaja de las actividades de relaciones públicas en este campo estriba en que la empresa tiene mucho menos control sobre la forma en que se entregará el mensaje. Por ejemplo, muchos miembros del personal de medios tienen la fama de insertar sus propias opiniones y sesgos al transmitir una noticia. Otra desventaja incluye el riesgo de gastar una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en desarrollar mensajes que fracasan en atraer la atención de los medios.

Relaciones públicas negativas

Uno de los aspectos más importantes abordados por las relaciones públicas tiene que ver con las reacciones públicas inesperadas y con frecuencia desfavorables que resultan de una investigación ética o legal, productos inseguros, accidentes o acciones cuestionables de empleados y ejecutivos. Por ejemplo, todas las aerolíneas tienen procedimientos planeados y personal en el lugar para responder a un accidente de aviación; sin embargo, siempre enfrentan una situación muy difícil y estresante cuando éste ocurre. De igual forma, los medios noticiosos se han saturado de escándalos éticos y legales que involucran a numerosas empresas. Por ejemplo, Microsoft (actividades anticompetitivas) y AIG (compensación ejecutiva después de recibir dinero de rescate gubernamental) han tenido que enfrentar publicidad negativa en los años recientes.

En ocasiones las campañas de relaciones públicas mismas ocasionan problemas porque desencadenan consecuencias no pretendidas por sus creadores. Por ejemplo, la ciudad de Boston experimentó un pánico de bomba después de que Ted Turner y Turner Broadcasting anexaron dispositivos alámbricos a puentes y edificios por toda la ciudad. Se trataba de una maniobra de marketing de guerrilla, y consistía en luces operadas con baterías que tomaban la forma de un personaje de dibujos animados de "Aqua Teen Hunger Force", de Cartoon Network. El pánico efectivamente paralizó la ciudad cuando fueron llamados los equipos antibombas y la policía. Lo que empezó como una maniobra de relaciones públicas terminó por costarle a Ted Turner y Turner Broadcasting 2 millones de dólares en pago por el tiempo y el costo asociados con las tareas de la policía y el personal de la ciudad que participó en respuesta al acontecimiento.[13] Esto enfatiza el cuidado que deben tener los profesionales para evaluar las consecuencias potenciales de una campaña de relaciones públicas.

La cobertura negativa en torno a los problemas de una empresa puede tener efectos rápidos, drásticos y duraderos. La publicidad adversa es mucho más importante cuando sus efectos erosionan el grado de confianza que los clientes han depositado en una industria o empresa específica. En la figura 10.7 se listan las empresas estadounidenses que ostentan algunas de las reputaciones públicas más fuertes y más débiles al respecto. Observe que las que muestran las puntuaciones más bajas, como Halliburton, han experimentado diversos escándalos y problemas legales recientemente. Por primera vez las principales corporaciones financieras también se listan como las entidades con las peores reputaciones debido a los escándalos que han plagado la industria. La fe en el sector financiero se encuentra en un récord histórico bajo y puede llevar años para que las empresas reconstruyan su prestigio.

El rango de calificaciones de reputación en la figura también dice mucho sobre los efectos que la publicidad negativa puede acarrear a una empresa. La respuesta de Exxon al accidente del *Exxon Valdez* en 1989 es un ejemplo clásico de cómo no responder a la publicidad adversa. Cuando se enfrentó al derrame masivo de petróleo en Alaska, la empresa no se comunicó con eficacia con la prensa y diversos grupos de interés. Tomó varios días para que los altos directivos informaran con claridad la forma en que la petrolera trataría el desastre ambiental. Como se muestra en la figura,

FIGURA 10.7

LAS REPUTACIONES CORPORATIVAS MÁS FUERTES Y MÁS DÉBILES DE ESTADOS UNIDOS

Lugar	Empresa	Coeficiente de reputación℠
Las reputaciones más fuertes		
1.	Johnson & Johnson	82.39
2.	Google	81.89
3.	Sony Corporation	81.71
4.	The Coca-Cola Company	80.63
5.	Kraft Foods, Inc.	80.54
6.	Amazon	80.13
7.	Microsoft Corporation	79.77
8.	General Mills	79.65
9.	3M Company	79.63
10.	Toyota Motor Corporation	78.82
11.	Berkshire Hathaway, Inc.	78.79
12.	The Procter & Gamble Company	78.69
13.	The Walt Disney Company	78.44
14.	Apple	77.75
15.	Unilever	77.12
Las reputaciones más débiles		
46.	Sprint Corporation	63.63
47.	Bank of America Corporation	62.64
48.	Comcast Corporation	60.50
49.	JPMorgan Chase	60.01
50.	Wachovia	59.47
51.	Ford Motor Company	58.49
52.	ExxonMobil Corporation	57.84
53.	Merrill Lynch	54.86
54.	Citgo Oil	54.83
55.	Citigroup	54.77
56.	Washington Mutual	53.57
57.	Chrysler	53.27
58.	General Motors Corporation	52.43
59.	Halliburton Company	51.19
60.	AIG	43.78

Fuente. Harris Interactive, "The Annual RQ 2008: The Reputations of the Most Visible Companies", Copyright © 2008 Harris Interactive (http://www.harrisinteractive.com/services/pubs/HI_BSC_REPORT_AnnualRQ2008_Rankings.pdf), consultado el 31 de julio de 2009.

Exxon aún afronta una reputación corporativa relativamente débil a más de 20 años del accidente. Por el contrario, la reacción de Johnson & Johnson al pánico provocado por el Tylenol contaminado con cianuro en 1982 es el ejemplo clásico de un eficaz manejo de crisis. Cuando enfrentó la tremenda publicidad negativa, Johnson & Johnson de inmediato retiró del mercado todos los productos Tylenol que permanecían en los anaqueles de las tiendas. La rápida acción de la empresa y su honestidad en el manejo de la situación fue un impulso tremendo para su imagen y la participación de mercado de Tylenol. En la actualidad, Johnson & Johnson y Tylenol continúan disfrutando de un alto grado de confianza del cliente. En contraste, como se muestra en la figura que se comenta, AIG exhibe las calificaciones más bajas dado que no sólo estuvo implicada en escándalos

financieros y requirió fondos de rescate gubernamental, sino que sus ejecutivos recompensaron a los altos directivos con bonos y realizaron conferencias en lujosos centros vacacionales después de recibir el dinero. Las acciones de AIG empeoraron su reputación a los ojos del público y, junto con empresas como ExxonMobil, son buenos ejemplos de lo que no se debe hacer durante una crisis.

Un solo suceso negativo, en especial uno potencialmente peligroso para los clientes, puede destruir la imagen de una empresa y el crédito comercial generado durante décadas. En la actualidad los medios y los consumidores individuales propagan los incidentes a través de la televisión e Internet más rápido que nunca. Como resultado, las historias negativas reciben más atención ahora que en el pasado. Para evitar una publicidad desfavorable es vital evitar los incidentes y sucesos adversos que puedan crear problemas. Las empresas logran alcanzar esta meta con programas eficaces de cumplimiento ético y legal, seguridad, control de calidad y otros diseñados para mejorar la integridad de los empleados. Sin embargo, sin importar qué tan arduamente intenten evitar los sucesos negativos, el potencial de incidentes y publicidad adversos está siempre presente. Así, todas las empresas deben tener planes y procedimientos establecidos para responder a los sucesos de esta índole cuando ocurran. En particular, las políticas y procedimientos específicos para manejar los medios y su cobertura del evento son absolutamente necesarios. Una de las grandes lecciones de relaciones públicas aprendidas en el tiempo indica que las empresas deben acelerar la cobertura de noticias de los eventos escandalosos en lugar de intentar bloquearlas o cubrir los hechos del incidente.

Venta personal y administración de ventas

Se dice que la venta personal es una comunicación pagada que intenta informar a los clientes acerca de los productos y persuadirlos de comprarlos. Esta actividad se realiza de muchas formas; por ejemplo, un vendedor de Best Buy que describe los beneficios de una laptop Hewlett-Packard a un cliente participa en la venta personal, lo mismo que el vendedor que intenta convencer a una enorme organización industrial de comprar máquinas fotocopiadoras. Algunos tipos de venta personal son altamente complejos y de naturaleza relacional. La complejidad de estos tipos de contratos requiere una vinculación interpersonal a largo plazo entre los vendedores y las empresas.

Comparada con otros tipos de promoción, la venta personal es la forma más precisa de comunicación porque asegura a las empresas estar en contacto directo con un prospecto excelente. Aunque el contacto de uno a uno es altamente conveniente, no carece de desventajas. La más seria es el costo por contacto. En los mercados de negocios, preparar una sola presentación de ventas puede tomar meses e implicar miles de dólares. Por ejemplo, para dar a los funcionarios de gobierno una sensación real del diseño y alcance de un proyecto de construcción de un puente, Parsons, Inc. (una enorme firma de ingeniería y construcción) debe invertir miles de dólares en detallados modelos a escala de diseños de puentes diferentes. La venta personal también es costosa debido a los gastos asociados con el reclutamiento, selección, capacitación y motivación de los vendedores; sin embargo, más allá de sus altos costos, juega un papel cada vez más importante en las CIM y en la estrategia general de marketing.

Las metas de la venta personal varían enormemente con base en su rol en el enfoque a largo plazo de las comunicaciones integradas, e incluyen encontrar, informar y persuadir a los prospectos de comprar, así como mantenerlos satisfechos a través de un servicio de seguimiento posventa. Para satisfacer eficazmente estas metas, los vendedores tienen que ser no sólo competentes en habilida-

des de ventas, sino también estar bien capacitados sobre las características técnicas del producto. Por ejemplo, los promotores farmacéuticos (representantes de ventas) que contactan a médicos y hospitales deben tener una capacitación detallada sobre las aplicaciones técnicas de los medicamentos y dispositivos que venden. De hecho, no es poco usual que quienes venden implantes médicos, como reemplazos de rodilla o cadera, tengan tanta instrucción técnica acerca del producto como los médicos que realmente implantan estos dispositivos a través de la cirugía. Es evidente que cuando los productos y los compradores son menos sofisticados, los vendedores requerirán mucha menor capacitación.

Muy pocas empresas pueden sobrevivir con las utilidades generadas por el marketing puramente transaccional (compras de una vez). Para una supervivencia a largo plazo, la mayoría depende de las ventas reiteradas y el desarrollo de relaciones continuas con los clientes. Por esta razón la venta personal ha evolucionado para considerar los elementos del servicio al cliente y la investigación de mercados. Los vendedores están más cerca de los consumidores y tendrán muchas más oportunidades para comunicarse con ellos. Cada contacto con un cliente da a la fuerza de ventas la oportunidad de entregar un servicio excepcional y aprender más acerca de las necesidades de los consumidores. Los vendedores también tienen la oportunidad de aprender sobre los productos de la competencia y la reacción del cliente hacia ellos. Estos aspectos relacionales son importantes, ya sea que se concrete la venta o no.

En la sección *Más allá de las páginas 10.3* se subraya la importancia de construir relaciones durante el proceso de ventas. En los mercados altamente competitivos actuales el conocimiento principal que mantiene la fuerza de ventas es uno de los activos más importantes de la empresa. De hecho, este conocimiento con frecuencia es una fortaleza importante que se debe aprovechar en el desarrollo de la estrategia de marketing.

El proceso de administración de ventas

Como la fuerza de ventas tiene un impacto directo en el ingreso de ventas y en la satisfacción de los clientes, su administración efectiva es vital para la estrategia de marketing. Además de generar resultados de desempeño, esta fuerza a menudo crea la reputación de la organización, aunado a que el comportamiento de los vendedores individuales determina la posición ética que se percibe de la empresa en su totalidad. La implementación estratégica de una administración de ventas efectiva requiere varias actividades que se analizan en las siguientes secciones.

Desarrollo de los objetivos de la fuerza de ventas Los objetivos de la fuerza de ventas son vitales para la estrategia general de las CIM y deben estar completamente integrados con los objetivos y las actividades de otros elementos promocionales, pues determinarán el tipo de vendedores que se deben contratar. Por ejemplo, se pueden necesitar vendedores para encontrar nuevos clientes mediante la prospección, es decir, la identificación de consumidores potenciales que tienen mayor probabilidad de comprar los productos de la empresa. Las habilidades requeridas para la prospección difieren de las asociadas con generar ventas reiteradas de los clientes actuales. Más aún, se debe desarrollar un conjunto de capacidades diferentes para proporcionar un respaldo de producto, educar a los clientes y proveer servicio posventa. La conexión entre las habilidades de ventas y los objetivos de la fuerza de ventas refuerza la importancia de tener un proceso de administración de ventas completamente integrado.

Más allá de las páginas 10.3

VENDEDOR CELEBRIDAD DE IBM[14]

En la opinión de Vivek Gupta, realizar una venta es como hacer un cortejo. Gupta, quien vive en India, es el principal vendedor de servicios inalámbricos de IBM en el mundo. Esto significa que es el vendedor número uno en la empresa de más rápido crecimiento de la industria, en el lugar de más acelerado crecimiento en el planeta. Gupta ha elevado el cortejo de clientes de alto perfil a una forma de arte. No le tomó mucho escalar a la posición superior del grupo de vendedores de IBM. Lo hizo en menos de cinco años al confiar en que sus 17 años en la industria de telecomunicaciones le darían el expertise para establecer relaciones con algunas de las empresas de telecomunicaciones más grandes de India.

Entre sus muchas victorias de ventas, Gupta aseguró un contrato de cinco años con Vodafone, la cuarta empresa más grande de telefonía celular en este país. También ha asegurado contratos con la cuenta de telecomunicaciones número uno de India, Bharti Airtel, y con la posicionada en sexto lugar, Idea Cellular. Al igual que muchos vendedores que obtienen grandes cuentas de negocios, Gupta ha tenido que invertir tiempo y recursos significativos para concretar estos contratos.

Al principio los prospectos de un contrato con Vodafone no eran prometedores. La empresa dijo a Gupta en forma explícita que no tenía ninguna intención de hacer negocios con IBM. Sin embargo, Gupta se encargó de convencerla de transferir a IBM gran parte de sus responsabilidades relacionadas con la tecnología de la información. El secreto del éxito de ventas de Gupta es su estrategia. Trabaja en estudiar a los clientes para descubrir sus necesidades subyacentes, o lo que él denomina “puntos débiles”. Durante este periodo se familiariza tan bien con la empresa, que con frecuencia sabe más acerca de ella de lo que conocen sus empleados. Una vez que entiende lo que sus clientes quieren, encuentra la mejor forma de que IBM satisfaga esas necesidades. También se ha vuelto adepto a reconocer las señales clave que emiten sus prospectos.

Cuando se reunió por primera vez con directivos de Vodafone, Gupta se percataba cuando sus prospectos perdían el interés. Aquí es donde entra la analogía del cortejo. “Miren, este cliente no está preparado para el matrimonio; está preparado para el cortejo, así que pasemos algún tiempo en el cortejo”, le dijo a su equipo de ventas. Eventualmente Gupta pudo vender a Vodafone un contrato de 600 millones de dólares. Con estas ventas millonarias bajo su cinturón y oportunidades de expandirlas a nivel global, Gupta es el epítome de un súper vendedor. Está preparado para fincar estas relaciones a largo plazo al anticipar necesidades, resolver problemas y proporcionar un servicio superior.

Los aspectos técnicos del establecimiento de los objetivos de la fuerza de ventas deseados incluyen las ventas en dinero, el volumen de ventas o la participación de mercado. Estos objetivos se pueden traducir en cuotas de ventas para los vendedores individuales. Más aún, los objetivos de ventas individuales podrían estar basados en el tamaño del pedido, el número de llamadas al cliente o la razón de los pedidos con las llamadas. Por último, estos objetivos ayudan a evaluar y controlar las actividades de la fuerza de ventas, así como a compensar a los vendedores en lo individual.

Determinación del tamaño de la fuerza de ventas El tamaño de la fuerza de ventas es una función de muchas variables, como el tipo de vendedores que se emplea, los objetivos de ventas específicos y la importancia de la venta personal dentro del programa de CIM. Este tamaño es importante porque la empresa debe encontrar un equilibrio entre los gastos de ventas y la generación de ingresos. Tener una fuerza de ventas demasiado grande o demasiado pequeña puede llevar a gastos inflados o ventas y utilidades perdidas. Alcanzar este equilibrio es difícil en la práctica porque la fuerza de ventas es uno de los primeros objetivos de la reducción de costos cuando una empresa debe encontrar formas de aminorar los gastos. Aunque recortar la fuerza de ventas es una medida

rápida y fácil para disminuir costos, hacerlo da a los competidores la oportunidad de mejorar su posición de mercado con clientes valiosos. Tal vez por esta razón, cuando Container Store experimentó una recesión en las ventas por primera vez en 30 años, tomó una ruta alterna al despido del personal de ventas: congeló los salarios de todos en la empresa y presentó concursos de ventas como una forma de motivar al personal. También se rehusó a detener los planes de expansión de la tienda. En parte debido a esta atrevida estrategia de negocios en un periodo de recorte de costos, Container Store calificó en el número 32 en la lista de *Fortune* de las 100 mejores empresas para trabajar.[15]

Aunque no existe un método analítico exacto que permita determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas, se cuenta con varios enfoques generales. Uno de ellos consiste en definir los objetivos específicos y las tareas que se requieren para alcanzar las metas de ventas y de CIM. Por ejemplo, este método podría enfocar el número de llamadas de venta por año necesarias para atender un mercado en forma eficaz. Esta cifra se dividiría entre el número promedio de llamadas que un vendedor realiza en ese lapso para obtener un cálculo del tamaño de la fuerza de ventas. Otro método incluye un análisis marginal, donde vendedores adicionales se unen a la fuerza de ventas hasta que el costo de agregar a uno de ellos sea igual a las ventas potenciales que éste puede generar. Aunque las empresas desarrollan modelos sofisticados cuantificables para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, la mayoría toma estas decisiones en forma subjetiva con base en la experiencia de los gerentes de ventas.

Reclutamiento y capacitación de los vendedores Reclutar a los vendedores adecuados debe estar estrechamente vinculado con la venta personal y las estrategias de CIM. Las empresas reclutan a este personal de varias fuentes dentro de la empresa, con la competencia, agencias de empleo, instituciones educativas y anuncios de respuesta directa que se colocan en Internet, en revistas o periódicos. Se trata de una actividad continua porque las empresas deben asegurar que nuevos vendedores estén consistentemente disponibles para sostener el programa de ventas. Contrario a la creencia popular, el mejor solicitante en la actualidad puede ser hombre o mujer. En un estudio de las diferencias de género en las organizaciones de ventas, los resultados indicaron que hay pocas distinciones entre vendedores hombres y mujeres en aspectos como expectativas, satisfacción laboral, compensación o desempeño.[16]

El costo de contratar y capacitar a un vendedor puede ser alto. Por ejemplo, Lockheed Martin tiene un presupuesto total de capacitación de aproximadamente 389 millones de dólares.[17] En años recientes los vendedores exitosos han tenido muchas oportunidades de dejar su empresa actual y ganar salarios superiores con la competencia. Esta situación crea un serio problema con la rotación en la fuerza de ventas, un costo considerable de hacer negocios en campos altamente tecnificados. En un esfuerzo por reducir la rotación, muchas empresas han instituido procedimientos de reclutamiento y selección muy restrictivos. Por ejemplo, State Farm Insurance busca abatir el problema forzando a los solicitantes del puesto de agente a pasar por una serie de entrevistas, pruebas y visitas con agentes durante todo un año antes de saber si serán contratados.

La capacitación de ventas se ha movido hacia programas formales en épocas recientes, aunque algunas empresas aún dependen de métodos informales como el adiestramiento en el puesto. Los enfoques formales ahora consisten en módulos de capacitación autodirigidos, en línea y lejos de una preparación en el aula. Aunque se sigue realizando mayoritariamente en este último ámbito, las proyecciones indican que dentro de unos años la mayor parte de la capacitación de ventas se efectuará en línea o por entrega inalámbrica en dispositivos manuales. En 2007, 10% de las horas de capacitación se completaba en aulas virtuales y 20% mediante autoestudio en línea. Entre las

empresas con más de 10 000 empleados, 25% recibió capacitación por autoaprendizaje en línea y otro 12% mediante aulas virtuales.[18] El mercado de la capacitación de ventas en línea está creciendo a nivel mundial debido principalmente a que es mucho más eficiente en costos que la capacitación tradicional.

Control y evaluación de la fuerza de ventas Esta tarea requiere comparar los objetivos de ventas con el desempeño real. El análisis se puede realizar a nivel individual o para toda la fuerza de ventas. No obstante, para evaluar en forma eficaz a un vendedor debe haber estándares de desempeño predeterminados, los cuales también determinan el plan de compensación respectivo. En la figura 10.8 se proporciona una comparación de diversos sistemas de compensación de la fuerza de ventas. Aquellos que manejan una combinación de salario y comisión son los más comúnmente utilizados porque ofrecen el mejor equilibrio de los beneficios ofrecidos por ambos factores.

Sin una evaluación formal y un sistema de control, la empresa no podrá determinar si sus metas de desempeño se han cumplido. Los sistemas de evaluación y control bien diseñados cuentan con mecanismos integrados de acciones correctivas cuando el personal no alcanza las metas de ventas. Para mejorar el desempeño de los empleados, la empresa puede incrementar los incentivos con el fin de motivarlos mejor, proporcionar capacitación adicional o quizás modificar los estándares de desempeño si son inconsistentes con las realidades del mercado. También es posible que el programa completo de CIM requiera acciones correctivas si la estrategia de ventas es inconsistente con el programa promocional general.

FIGURA 10.8

COMPARACIÓN DE LOS MÉTODOS DE COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Método	Más útil cuando:	Ventajas	Desventajas
Sueldo directo	• Los vendedores son nuevos • Los vendedores se mueven hacia nuevos territorios • Los productos requieren intenso servicio antes y después de la venta	• Fácil de administrar • Proporciona más seguridad a los vendedores • Mayor control sobre los vendedores • Gastos de ventas más predecibles	• Poco o ningún incentivo para los vendedores • Los vendedores requieren una supervisión estrecha
Comisión directa	• Se requieren ventas agresivas • Se pueden minimizar las tareas adicionales a las ventas • La empresa subcontrata algunas funciones de ventas	• Proporciona a los vendedores el incentivo máximo • Vincula los gastos de ventas con el volumen de ventas • Puede manejar comisiones diferenciales para distintos productos con el fin de impulsar las ventas	• Menos seguridad para los vendedores • Los gerentes ejercen menos controles sobre los vendedores • Las cuentas pequeñas pueden recibir menos servicios
Combinación	• Los territorios de ventas tienen un potencial similar • La empresa quiere proporcionar incentivos y aun así mantener cierto control	• Buen equilibrio de incentivos y seguridad para los vendedores	• Los gastos de ventas son menos predecibles • Pueden ser difíciles de administrar

Fuente. Adaptado de William M. Pride y O. C. Ferrell, *Marketing*, Mason, OH, South Western, Cengage Learning, 2010, p. 530.

Impacto de la tecnología en la venta personal

En muchas industrias la fuerza de ventas se ha contraído debido a los avances en las comunicaciones, la tecnología y la computación móvil. El desarrollo de las cadenas de suministro integradas y la compra de productos estandarizados por Internet han reducido la necesidad de vendedores en muchas industrias. Aunque estos desarrollos reducen los costos de ventas, crean un desafío gerencial importante para la mayoría de las empresas: ¿cómo pueden usar la nueva tecnología para reducir los costos e incrementar la productividad mientras mantienen relaciones personalizadas uno a uno con los clientes?

Una de las claves para utilizar con eficacia la tecnología en ventas es integrarla de manera uniforme con los sistemas de administración de las relaciones, las actividades de inteligencia competitiva y las bases de datos internas de los clientes. Al automatizar muchas tareas de ventas repetitivas, como cumplir con pedidos reiterados, la tecnología puede en realidad incrementar simultáneamente las ventas, la productividad y las relaciones uno a uno con los clientes.

Aunque muchas empresas desarrollan y mantienen sus propios sistemas de automatización de ventas, otras que carecen de recursos pueden recurrir a servicios como el que ofrece Salesforce.com, un proveedor sobre demanda de administración de relaciones con el cliente (CRM) integrada y soluciones de automatización de ventas basadas en la Web. Ya sea en forma interna o con terceros, la clave de estas soluciones es la integración. Al impulsar la información integrada del cliente, la competencia y el producto hacia el vendedor, la tecnología puede incrementar la productividad de este último y los ingresos de ventas al permitir a la fuerza de ventas satisfacer las necesidades de los clientes en forma más eficaz.

Promoción de ventas

A pesar de la atención que se presta a la publicidad, las actividades de promoción de ventas representan el grueso del gasto promocional en muchas empresas. Esto es especialmente cierto para aquellas que venden productos de consumo en tiendas de abarrotes y minoristas de mercancía masiva, donde puede representar hasta 70% del presupuesto promocional de la empresa.[19] La promoción de ventas incluye actividades que crean incentivos al comprador para adquirir un producto o que agregan valor para el comprador o el comercio, y se puede enfocar hacia los clientes, los intermediarios del canal o la fuerza de ventas.

En la figura 10.9 se desglosa el gasto total de diversas actividades de promoción de ventas. Como se puede ver en el cuadro, éste incluye una amplia variedad de elementos promocionales porque abarca actividades distintas de publicidad, relaciones públicas y venta personal. Sin importar la actividad y hacia quién vaya dirigida, la promoción de ventas tiene una meta universal: inducir la prueba de producto y la compra.

Es utilizada por la mayoría de las empresas para respaldar la publicidad, las relaciones públicas o las actividades de venta personal más que como un elemento promocional independiente. La publicidad con frecuencia se coordina con las actividades de promoción de ventas para proporcionar muestras de producto gratis, primas o incentivos de valor agregado. Por ejemplo, un fabricante ofrece mercancía a los intermediarios del canal que compran una cantidad específica de producto dentro de un periodo determinado. En un caso, un embotellador de 7-Up entrega una caja gratis del producto a un minorista por cada 10 cajas que compre. Por el lado del consumidor, la promo-

FIGURA 10.9

DESGLOSE DEL GASTO EN DIVERSAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Actividad promocional	Porcentaje del gasto promocional total
Promoción comercial	31.8
Correo directo	16.4
Promociones de negocio a negocio	13.2
Primas	9.1
Exposiciones comerciales	7.2
Exhibiciones POP (punto de compra)	5.2
Especialidades de publicidad	5.1
Patrocinios	3.2
Emisión de cupones	2.9
Impresión de especialidad	1.9
Licenciamiento promocional	1.8
Interactivos	1.0
Concursos y sorteos	0.5
Entrega de muestras	0.5
Promociones en tienda	0.3

Fuente. Promotional Marketing Association, "State of the Promotion Industry Report", © 2005 Promotional Marketing Association (http://www.pmalink.org/resources/pma2005report.pdf), consultado el 19 de septiembre de 2009.

ción innovadora de Coca-Cola "Don't Dew It" tomó medidas para incrementar la participación de mercado de su marca Vault frente a Mountain Dew, de Pepsi. En un movimiento osado, Coca-Cola ofreció muestras gratis de Vault de 16, 20 o 24 onzas a los consumidores que compraran un Mountain Dew de 20 onzas.[20]

Promoción de ventas en los mercados de consumo

Cualquier miembro de la cadena de suministro puede impulsar promociones de ventas de consumo, pero por lo general son los fabricantes y los minoristas quienes las ofrecen. Para los fabricantes, representan una forma eficaz de introducir nuevos productos o impulsar marcas establecidas. Los cupones y las muestras de productos con frecuencia se usan durante los lanzamientos de nuevos productos para estimular el interés y las pruebas. Los minoristas, por su parte, ofrecen promociones de ventas para propiciar la afluencia de clientes o incrementar las ventas en ubicaciones específicas. Los cupones y los productos gratis son ejemplos comunes, así como las demostraciones de productos en tienda. Muchos minoristas son conocidos por ciertas promociones, como los juguetes gratis contenidos en la *cajita feliz* de McDonald's, Burger King y otros establecimientos de comida rápida.



© PR NewsFoto/McDonald's

Los premios de juguetes dentro de la *cajita feliz* de McDonald's quizá sean la promoción de ventas de consumo mejor conocida de todos los tiempos.

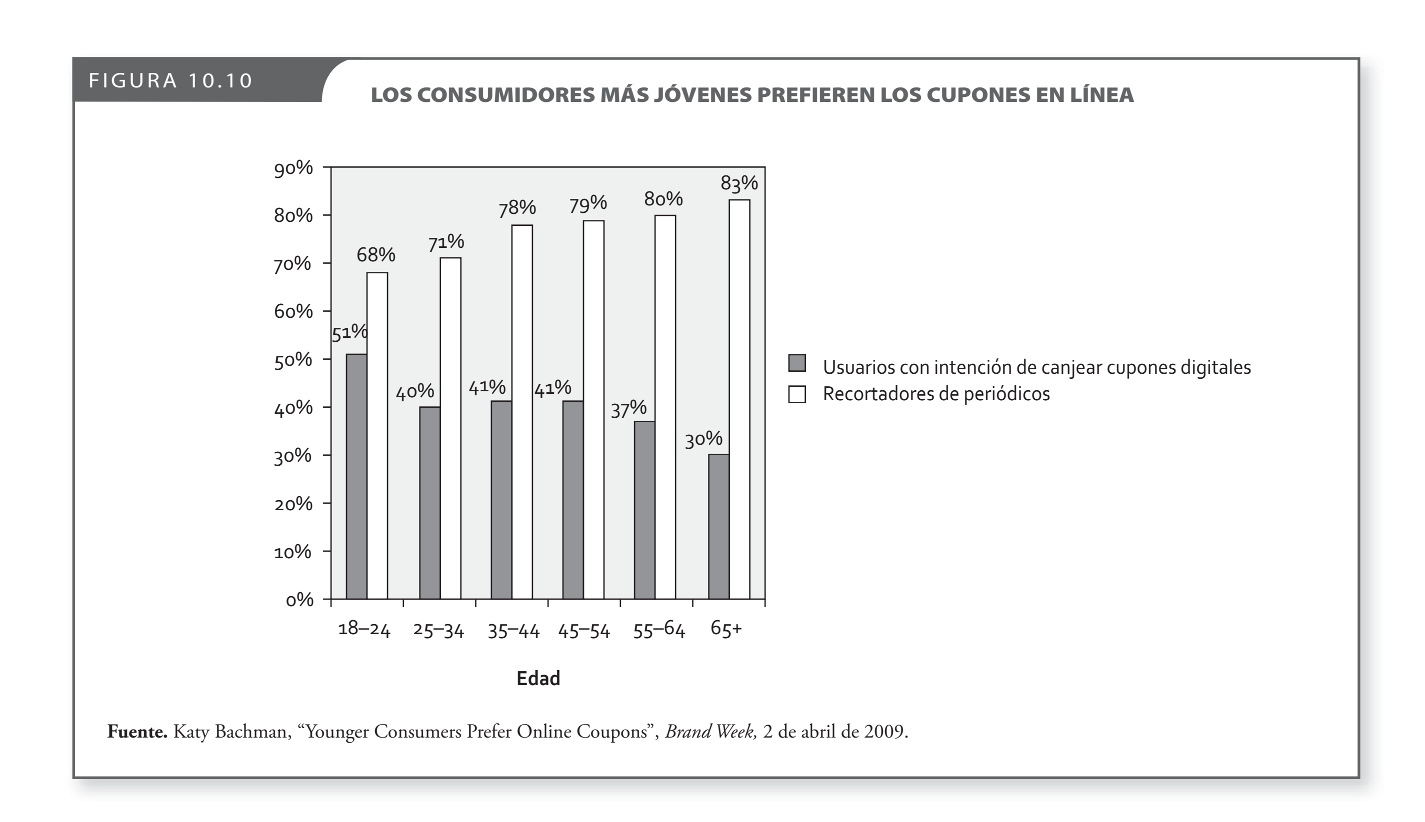
Variedades potencialmente ilimitadas de métodos de promoción de ventas pueden utilizarse con los mercados de consumo. En realidad, su desarrollo y uso está limitado sólo por

la creatividad de la empresa que los pone en marcha. Por ejemplo, para promover sus tres tipos de hamburguesas, Wendy's realizó una subasta en línea en la que incluyó artículos como una consola Xbox 360 a los oferentes, por 99 centavos de dólar cada una.[21] En general, las empresas ofrecen uno o más de los siguientes tipos de promociones de ventas a los consumidores.

- **Cupones** Reducen el precio de un producto y alientan a los clientes a probar marcas nuevas o establecidas. Se usan para incrementar con rapidez el volumen de ventas, atraer a compradores de manera reiterada o incluso introducir nuevos tamaños o modelos de producto. Para ser más eficaces, los cupones deben ser accesibles, fáciles de reconocer y usar. En su mayor parte esto requiere que se distribuyan en paquetes (las tasas más altas de redención), a través de inserciones en publicidad impresa, correo directo o exhibiciones en tiendas. Aunque el recorte de cupones (de los periódicos o del correo directo) alguna vez fue bastante común, la práctica declinó con los años. Esto cambió con la recesión económica más reciente, en que muchos consumidores regresaron al uso de cupones, en especial los electrónicos. Por ejemplo, su uso general se incrementó 23% en 2009 y el de cupones en línea creció más del doble durante el mismo periodo.[22] Los mercadólogos perciben un futuro brillante para los cupones electrónicos debido a que las tasas de canje son más altas y los costos de impresión y procesamiento son menores. Éstos son bastante populares entre los consumidores más jóvenes, como se muestra en la figura 10.10.
- **Rebajas** Son muy similares a los cupones, excepto que requieren mucho más esfuerzo del consumidor para obtener la reducción del precio. Aunque éste prefiere los cupones debido a su facilidad de uso, la mayoría de las empresas privilegia las rebajas por varias razones. Primero,

FIGURA 10.10

LOS CONSUMIDORES MÁS JÓVENES PREFIEREN LOS CUPONES EN LÍNEA



Fuente. Katy Bachman, "Younger Consumers Prefer Online Coupons", *Brand Week,* 2 de abril de 2009.

tiene más control sobre ellas porque pueden lanzarse y terminarse en forma muy rápida. Segundo, un programa de rebajas le permite recolectar información importante del comprador que puede utilizar para construir bases de datos de clientes. La mejor razón es que no todos los consumidores están interesados en obtener los productos rebajados ofrecidos. Esto permite a la empresa atraer a los clientes para comprar un producto con sólo una pérdida de utilidad mínima.

- **Muestras** Constituyen uno de los métodos de promoción de ventas ampliamente utilizados por los consumidores. Las muestras estimulan la prueba de un producto, incrementan el volumen en las primeras etapas de su ciclo de vida y alientan a los consumidores a buscarlo en forma activa. Se pueden distribuir por medio del correo, anexándose a otros productos y regalarse mediante actividades de venta personal o exhibiciones en tienda. También se distribuyen por métodos menos directos. Por ejemplo, muestras gratis de jabón, shampoo, café o filtro solar se colocan en habitaciones de hotel para crear conciencia en el consumidor sobre los nuevos productos.
- **Programas de lealtad** Junto con los programas de viajero frecuente recompensan a los clientes leales que participan en compras reiteradas. Son populares en muchas industrias debido a su potencial de incrementar drásticamente las utilidades a largo plazo. Todos estamos familiarizados con los programas de viajero frecuente que ofrecen las principales aerolíneas. Otras empresas, como hoteles, agencias de renta de automóviles y compañías de tarjeta de crédito ofrecen bienes o servicios gratis por las compras reiteradas. Por ejemplo, Discover Card entrega un bono de devolución de 1% en efectivo a cada tarjetahabiente al final del año y Hallmark recompensa a los clientes leales con Hallmark Gold Crown Card, que permite a los compradores frecuentes acumular puntos canjeables por mercancía y descuentos. Hay más de 1 800 millones de membresías en los programas de lealtad en Estados Unidos.[23]
- **Promoción en el punto de compra** Incluye exhibiciones, mostradores, anaqueles de exhibición o cartones de autoservicio diseñados para generar afluencia, anunciar un producto o inducir compras de impulso. Las promociones POP son altamente eficaces porque se utilizan en una tienda donde los consumidores toman aproximadamente entre 70 y 80% de todas las decisiones de compra. Otro tipo de promoción POP es una demostración de producto en tienda, que incluye espectáculos de moda, formas de preparación de alimentos en tiendas de abarrotes como Whole Foods y cambios de imagen gratuitos en las áreas de cosméticos de las tiendas departamentales y de especialidad. Por ejemplo, Clinique ofrece a los clientes potenciales cambios de imagen gratuitos para demostrar las características de sus cosméticos y enseñar a los clientes las técnicas de aplicación apropiadas.
- **Premios** Son artículos que se ofrecen a un costo mínimo como un bono por comprar un producto. Algunos ejemplos incluyen un lavado de automóvil con el llenado del tanque de gasolina, un cepillo dental gratis con la compra del dentífrico y los juguetes que se ofrecen en la *cajita feliz* de McDonald's. Los premios son buenos para incrementar el consumo y persuadir a los clientes a cambiar de marca.
- **Concursos y sorteos** Estas promociones alientan a los clientes potenciales a competir por premios o probar su suerte remitiendo sus nombres para participar en rifas con objeto de ob-

tener recompensas. Además de constituir herramientas de recolección de información valiosa, los concursos y sorteos son buenos para atraer a un gran número de participantes y generar un interés general por un producto. Como no requieren ninguna habilidad para entrar, constituyen una forma eficaz de incrementar las ventas o la participación de mercado a corto plazo.

- **Correo directo** Esta modalidad, que incluye el marketing por catálogo y otros materiales impresos para los clientes individuales, es una categoría única porque incorpora los elementos de la publicidad, la promoción de ventas y la distribución en un esfuerzo coordinado por inducir a los clientes a comprar. El uso del correo directo ha crecido de manera acelerada en los años recientes debido a las restricciones de tiempo del consumidor, a su costo relativamente bajo y a la llegada de herramientas sofisticadas de administración de bases de datos.

Las empresas pueden manejar alguno o todos los métodos de promoción al consumidor en su programa general de CIM. Sin embargo, la elección de cualquiera de ellos debe realizarse considerando los objetivos de CIM de la empresa. Más aún, también debe tomar en cuenta el uso de promociones de ventas de los competidores y si algún método en particular involucra dimensiones éticas o legales. En particular, los sorteos tienen requerimientos legales específicos para asegurar que todos los participantes tengan las mismas posibilidades de ganar.

Promoción de ventas en los mercados de negocios

También se conoce como *promoción comercial* y consiste en que los fabricantes se dirigen a los intermediarios con actividades promocionales para empujar sus productos a través del canal mediante el incremento de sus ventas y alentando un mayor esfuerzo entre los socios del canal. Los fabricantes utilizan muchos de los métodos promocionales que se orientan a los consumidores; sin embargo, varios de ellos, como los que se enuncian enseguida, son únicos para los mercados de negocios.

- **Asignaciones comerciales** Los fabricantes ofrecen diversas asignaciones comerciales o reducciones de precio a sus intermediarios de canal. Las asignaciones de compra son rebajas en el precio por adquirir cantidades específicas de un producto en una sola ocasión (el equivalente a un descuento por mayoreo). Relacionado con esto figura la asignación de compra repetida, en la que la reducción es proporcional a la cantidad total de producto comprada durante el periodo de promoción. Finalmente, en una asignación de mercancía el fabricante acuerda pagar a los intermediarios una suma determinada de dinero a cambio de esfuerzos promocionales específicos, como exhibiciones o publicidad especiales. En cada caso, la meta de la asignación es inducir a los intermediarios a realizar acciones concretas.
- **Mercancía gratuita** En ocasiones los fabricantes ofrecen mercancía gratuita a los intermediarios en lugar de descuentos por cantidad. Por lo general la proporcionan para reducir los costos de facturación, como forma de compensar al intermediario por otras actividades que apoyan al fabricante.
- **Asistencia de capacitación** Un fabricante puede ofrecer capacitación gratuita a los empleados de un intermediario por lo general cuando los productos involucrados son más bien complejos.

- **Publicidad cooperativa** Es un arreglo mediante el cual un fabricante acuerda pagar cierta parte del costo de medios de un intermediario por anunciar los productos de aquél. Este es un método de promoción de ventas muy popular entre los minoristas.
- **Incentivos de ventas** Se presentan en dos formas generales: dinero en efectivo y concursos de ventas. Los intermediarios, en particular los vendedores, reciben efectivo como compensación adicional por alentar un esfuerzo de ventas más agresivo para un producto en particular. El pago es apropiado cuando la venta personal es una parte importante del esfuerzo de marketing y es necesario obtener un compromiso de la fuerza de ventas de un intermediario. Este método es costoso y debe manejarse en forma cuidadosa para evitar cualquier problema ético o legal. Por su parte, los concursos de ventas alientan el desempeño sobresaliente en la fuerza de ventas de un intermediario. El personal puede ser reconocido por logros destacados recibiendo dinero, vacaciones, computadoras o incluso automóviles por cumplir o exceder ciertas metas de ventas.

La promoción de ventas comerciales abarca una amplia variedad de actividades; con frecuencia representa uno de los gastos más grandes en el presupuesto promocional general, y es vital cuando un fabricante necesita la cooperación y el respaldo del canal para satisfacer sus propias ventas y objetivos de marketing. Esto es especialmente cierto cuando se debe obtener respaldo para el lanzamiento de un producto novedoso o una nueva promoción de ventas al consumidor. Dada la importancia de las cadenas de suministro integradas que analizamos en el capítulo 9, no debe sorprender que una promoción comercial eficaz sea también vital para satisfacer la estrategia de distribución de una empresa.

Lecciones del capítulo 10

Comunicaciones integradas de marketing

- Implican comunicar y compartir significados entre compradores y vendedores, ya sea como individuos o empresas, o entre los individuos y las empresas.
- Incluyen los elementos tradicionales de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas.
- Se refieren al uso estratégico y coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales a efecto de asegurar el máximo impacto persuasivo en los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- Toman un punto de vista de 360 grados que considera cada contacto que un cliente o cliente potencial puede tener en su relación con la empresa.
- Pueden reducir o eliminar redundancias y el desperdicio en el programa general promocional.
- Han sido ampliamente adoptadas a medida que las empresas se esfuerzan por adaptarse a públicos fragmentados a través de una amplia variedad de medios tradicionales.

- Por lo general fijan metas y objetivos para la campaña promocional mediante el modelo AIDA: atención, interés, deseo y acción.
- Pueden cambiar dependiendo de si la empresa usa una estrategia de jalar (pull) o de empujar (push) en relación con su cadena de suministro.
- Varían en el énfasis que ponen sobre elementos promocionales específicos dependiendo de la naturaleza del producto y su etapa en el ciclo de vida del producto.

Publicidad

- Es uno de los componentes más visibles y claves de la promoción.
- Se identifica como comunicación pagada, no personal y transmitida en medios como la televisión, radio, revistas, periódicos, correo directo, exhibiciones en exteriores, Internet y dispositivos móviles.
- Se expande rápidamente en línea a medida que los consumidores pasan menos tiempo en los medios tradicionales.
- Ofrece muchos beneficios porque es extremadamente eficiente en costos cuando alcanza a un número grande de personas. Por otro lado, el desembolso inicial de la publicidad puede ser costoso.
- Es difícil de medir en términos de su eficacia para incrementar las ventas.
- Se maneja en dos formas generales: publicidad institucional (utilizada para promover la imagen, ideas y cultura de una empresa) o publicidad de producto (manejada para promover la imagen, características, usos, beneficios y atributos de los productos).
- Es posible establecer los presupuestos de publicidad mediante uno de los siguientes enfoques: método de los objetivos y la tarea, método del porcentaje de ventas, método de igualación con la competencia y método arbitrario.
- La eficacia publicitaria se puede medir antes, durante o después de que la campaña se ha ejecutado. Los paneles de consumidores, las encuestas o los diseños experimentales son útiles para evaluar una campaña con base en los objetivos de comunicación.

Relaciones públicas

- Constituyen un componente de las actividades de los asuntos corporativos de la empresa.
- Es el elemento del programa de CIM que rastrea las actitudes públicas, identifica los temas que pueden generar interés en el público y desarrolla programas para crear y mantener relaciones positivas entre una empresa y sus grupos de interés.
- Se pueden utilizar para promover la empresa, su personal, sus ideas e imagen, e incluso para crear una comprensión compartida interna entre los empleados.
- Pueden mejorar la conciencia general del público sobre una empresa y crear imágenes específicas como calidad, innovación, valor o interés por los temas sociales.

- Con frecuencia se confunde con la publicidad no pagada (*publicity*); sin embargo, ésta se define en forma más estrecha con el fin de incluir las actividades de la empresa diseñadas para obtener la atención de los medios por medio de artículos, editoriales o historias de noticias.
- Puede involucrar el uso de una amplia variedad de métodos, como comunicados de prensa, artículos especiales, reportes informativos, conferencias de prensa, patrocinio de eventos, colocación de productos y relaciones con los empleados.
- Incluye la administración de relaciones públicas inesperadas y desfavorables que resultan de una investigación ética o legal, productos inseguros, accidentes o acciones cuestionables de empleados y ejecutivos.

Venta personal

- Es una comunicación personal pagada que intenta informar a los clientes acerca de los productos y persuadirlos de comprarlos.
- Es la forma más precisa de comunicación porque asegura a las empresas que están en contacto directo con un excelente prospecto.
- No carece de desventajas. La más seria es el costo por contacto.
- Tiene metas que por lo general están asociadas con encontrar e informar a los prospectos, persuadirlos de comprar, y mantener satisfechos a los clientes mediante un servicio de seguimiento posventa.
- Ha evolucionado para asumir los elementos del servicio al cliente y la investigación de mercados con el fin de generar ventas reiteradas y desarrollar relaciones continuas con los clientes.
- Las actividades de administración de ventas incluyen el desarrollo de los objetivos de la fuerza de ventas para determinar su tamaño, el reclutamiento y capacitación de los vendedores y el control y evaluación de la fuerza de ventas.
- Ha sido impactada en gran medida por los avances tecnológicos, en especial la capacitación de ventas en línea y los sistemas de automatización que impulsan la información integrada de los clientes, de la competencia y del producto hacia el vendedor.

Promoción de ventas

- Incluye las actividades que crean incentivos en el comprador para adquirir un producto o agregan valor para el comprador o el comercio.
- Puede enfocarse hacia los consumidores, los intermediarios del canal o la fuerza de ventas.
- Tiene una meta universal: inducir las pruebas de producto y la compra.
- Por lo general se utiliza para apoyar las actividades de publicidad, relaciones públicas o venta personal más que como un elemento promocional individual.

- Dirigida hacia los consumidores
  - Puede ser impulsada por cualquier miembro de la cadena de suministro, pero generalmente son los fabricantes o los minoristas quienes la ofrecen.
  - Representa una forma eficaz de introducir nuevos productos o impulsar marcas establecidas.
  - Puede incluir actividades como cupones, rebajas, muestras gratuitas, programas de lealtad, promoción en el punto de compra, primas, concursos y sorteos, y correo directo.
- Dirigida hacia el comercio (mercados de negocios)
  - Se realiza para empujar productos a través del canal al incrementar las ventas y alentar un mayor esfuerzo entre los socios del canal.
  - Utiliza muchos de los métodos promocionales dirigidos a los consumidores; sin embargo, incluye varios métodos únicos, como asignaciones comerciales, mercancía gratis, ayuda de capacitación, publicidad cooperativa e incentivos de ventas que se ofrecen a la fuerza de ventas de un intermediario.

Preguntas para análisis

1. Revise los pasos del modelo AIDA. ¿Cómo le ha afectado a usted la promoción en los diversos pasos de este modelo? ¿Le impacta de modo diferente con base en el tipo de producto en cuestión? ¿El precio del producto (bajo o alto) hace una diferencia en la forma en que la promoción puede afectar sus elecciones? Explique su respuesta.
2. ¿Qué le depara el futuro a la publicidad en medios masivos? Si usted fuese el presidente ejecutivo (CEO) de una importante estación de televisión, editor de revistas o una empresa de periódicos, ¿que haría para asegurar la vida de su empresa en los siguientes 10 a 20 años?
3. ¿Qué sucedería si una empresa de pronto dejara de utilizar las actividades de promoción de ventas después de haberlas manejado por un largo periodo? ¿Es posible que una firma se vuelva dependiente del uso de estas actividades? Explique su respuesta.

Ejercicios

1. Vaya a las historias de los podcasts de la portada de *BusinessWeek* (http://www.businessweek.com/mediacenter/podcasts/cover_stories/current.html) y escuche uno o más de los que estén disponibles. ¿Qué publicidad está insertada en cada podcast? ¿Cree usted que esta publicidad tiene futuro entre la población general o estará limitada a productos que concuerden con los públicos orientados a la tecnología e Internet?
2. Acompañe a un vendedor durante un día y converse con él acerca de cómo se integran sus actividades con otros elementos promocionales utilizados por su empresa. ¿Cómo establece sus

objetivos el vendedor? ¿Cómo está consciente de la estrategia general de CIM? ¿La fuerza de ventas participa en la planeación de las actividades de marketing o promocionales?

3. Visite el sitio web Cents Off (http://www.centsoff.com), busque los cupones disponibles y lea las preguntas frecuentes. ¿Cuáles son los beneficios del servicio Cents Off para anunciantes y consumidores? Si usted fuese un fabricante que emite cupones, ¿qué factores le harían favorecer el uso de este sitio para distribución en lugar de la inserción tradicional en el periódico dominical?

CAPÍTULO 11

Implementación y control del marketing

Introducción

A lo largo de la historia de los negocios, muchas empresas y sus altos directivos han enfatizado la planeación estratégica a costa de la implementación estratégica. Este énfasis prevalece porque muchos ejecutivos creen que la planeación en sí misma es la clave para el éxito de marketing. Esta creencia es comprensible porque una empresa debe tener un plan antes de determinar hacia dónde va. Muchas son muy buenas para idear planes estratégicos de marketing, pero con frecuencia no están preparadas para lidiar con las realidades de su ejecución.

La implementación de marketing es un proceso que consiste en ejecutar la estrategia de marketing al crear y desempeñar acciones específicas que aseguren el logro de los objetivos de marketing de la empresa. Sin una implementación eficaz, la planeación estratégica puede generar consecuencias no deseadas que resulten en la insatisfacción del cliente y en sentimientos de frustración dentro de la empresa. De igual forma, lo más probable es que no se logren los objetivos organizacionales y de marketing. Desafortunadamente, muchas empresas tienen problemas con la implementación de marketing. Artículos agotados, vendedores demasiado agresivos, largas filas para pagar y empleados poco amigables o descuidados son ejemplos de fallas en este proceso que ocurren con demasiada frecuencia en la actualidad. Éstos y otros ejemplos demuestran que incluso las estrategias de marketing mejor planeadas son un desperdicio de tiempo sin una implementación eficaz que asegure su éxito.

A efecto de rastrear el proceso de implementación, las empresas siempre deben contar con mecanismos para evaluar y controlar las actividades de marketing, así como para monitorear el desempeño y determinar si se han logrado las metas y los objetivos de marketing. Como se ilustra en la sección *Más allá de las páginas 11.1,* la implementación, la evaluación y el control van de la mano para determinar el éxito o el fracaso de la estrategia de marketing y de la empresa. Una de las consideraciones más importantes para llevar a cabo y controlar las actividades de marketing es obtener el apoyo de los empleados. Debido a que una estrategia de marketing no se puede implementar por sí misma, todas las empresas dependen de los empleados para realizar las actividades necesarias. En consecuencia, deben idear un plan de implementación con el mismo cuidado con el que elaboran el plan para la estrategia de marketing.

Más allá de las páginas 11.1

GREEN MOUNTAIN COFFEE LO LOGRA[1]

Green Mountain Coffee Roasters, Inc. es líder en la industria del café de especialidad. La empresa de Waterbury, Vermont, utiliza una red de distribución coordinada multicanal diseñada para maximizar el reconocimiento de marca y la disponibilidad del producto. Tuesta granos de café arábiga de alta calidad y ofrece más de 100 selecciones, incluyendo café de origen único, *estates* (de finca), orgánico certificado, de comercio justo certificado, mezclas de propietario y cafés saborizados que se venden bajo las marcas Green Mountain Coffee Roasters y Newman's Own Organics. Sus productos se presentan en una diversidad de paquetes que incluye granos enteros, empaques de diferentes tamaños, cápsulas de aluminio de café premium para una taza y cartuchos de porción individual Keurig K-Cup. La empresa también opera un exitoso negocio de comercio electrónico en www.GreenMountainCoffee.com.

La mayor parte de los ingresos de la firma se derivan de más de 8 000 cuentas de clientes mayoristas ubicados principalmente en el este de Estados Unidos, entre ellos supermercados, tiendas de alimentos de especialidad y de conveniencia, empresas de servicios de alimentos, hoteles, restaurantes, universidades y servicios de café de oficina. McDonald's es una de las cuentas de la empresa. Ésta vende café orgánico Green Mountain bajo la etiqueta de Newman's Own en 658 restaurantes a lo largo del noreste de Estados Unidos. Aproximadamente 30% de los ingresos de Green Mountain proviene del sector de tiendas de conveniencia, en el que ExxonMobil y sus 1 000 tiendas es uno de sus clientes más grandes.

Green Mountain se propuso la ambiciosa meta de incrementar las ventas a una tasa anual de 20 a 25%. Para alcanzarla, dispuso tres estrategias clave: impulsar la participación de mercado, expandirse hacia nuevos mercados y hacer adquisiciones clave. Para empezar, basa el incremento de la participación de mercado y su expansión en relaciones directas con las granjas, las haciendas cafetaleras, cooperativas y otros productores para asegurar el suministro constante y un buen precio de sus 75 variedades de granos de café de alta calidad. Esto, combinado con un proceso de tostado personalizado, le permite diferenciar sus ofertas del aromatizante. Una de sus adquisiciones clave fue Keurig, la empresa que fabrica los cartuchos de café K-Cup. A pesar de que Keurig había sido un jugador dominante en el segmento de servicio de café de oficina, su expansión hacia el mercado doméstico bajo Green Mountain ha sido extraordinaria. Las ventas de cafeteras Keurig aumentaron 187% en la primera mitad de 2009; nada mal para un precio unitario de 100 dólares en una economía en crisis. Green Mountain también ha entregado buenos resultados, pues logró una tasa compuesta de crecimiento anual de 18.7% durante los últimos cinco años. Recientemente adquirió Tully's, una empresa de café con sede en Seattle, con la cual expande en gran medida su huella nacional de manufactura y distribución.

Una de las principales razones del éxito de Green Mountain es su enfoque general en la implementación. La empresa emplea a 1 200 personas, pero tiene una estructura organizacional muy horizontal que promueve una comunicación abierta, pasión y compromiso entre los empleados, quienes tienen acceso abierto a todos los niveles de la organización, incluido el presidente ejecutivo (CEO) Bob Stiller. Como parte de la evaluación y el sistema de control de la empresa, Green Mountain implementa un proceso adaptado de la armada de Estados Unidos llamado *revisión posterior a la acción.* La meta de esta revisión es responder cuatro preguntas clave: ¿Qué nos proponíamos hacer? ¿Qué sucedió? ¿Por qué sucedió? ¿Qué haremos al respecto? La mayor parte del esfuerzo se emplea en la última pregunta para asegurar que la empresa aprenda de sus éxitos y fracasos. Los empleados están facultados para aplicar estas lecciones y son alentados a compartir sus puntos de vista en una "constelación de comunicación" que asegura un estilo colaborativo de hacer las cosas.

Green Mountain Coffee aparece constantemente en la lista de *Forbes* de las "200 mejores pequeñas empresas de Estados Unidos" y en la relación de *Fortune* de las "100 pequeñas empresas de más rápido crecimiento" de este país. También fue clasificada en primer lugar en la lista de la revista *Business Ethics* de los "100 mejores ciudadanos corporativos". Además, la Sociedad de Administración de Recursos Humanos la ha reconocido por sus prácticas de negocio socialmente responsable, incluido un fuerte enfoque en la sustentabilidad.



Largas filas de espera son un síntoma relacionado con problemas de estrategia, de implementación, o de ambos.

En este capítulo se estudia el rol fundamental de la implementación del marketing y el control en el proceso de planeación estratégica. Primero se analizan varios temas estratégicos importantes que se relacionan con la implementación, incluyendo sus principales componentes, que deben trabajar juntos para que una estrategia se ejecute con éxito. Posteriormente se estudian las ventajas y desventajas de los principales enfoques de implementación de marketing. También se describe la forma en que se puede usar el marketing interno para motivar a los empleados a implementar la estrategia de marketing. Finalmente se considera la evaluación de marketing y el proceso de control.

Temas estratégicos en la implementación del marketing

La implementación del marketing es fundamental para el éxito de cualquier empresa porque es responsable de poner en acción la estrategia de marketing. Dicho en forma simple, se refiere al "cómo" del plan de marketing. La implementación es un concepto muy amplio y por esa razón suele ser mal entendida. Algunos de estos malentendidos se derivan del hecho de que las estrategias de marketing casi siempre resultan en forma diferente de lo esperado. De hecho, todas las empresas tienen dos estrategias: la deseada y la obtenida.[2] La primera es lo que la empresa quiere que suceda; son sus alternativas estratégicas planeadas que aparecen en el plan de marketing mismo. Por su parte, la estrategia obtenida es la que realmente sucede. Con mayor frecuencia, la discrepancia entre ambas es asunto de la implementación de la estrategia deseada. Esto no quiere decir que la estrategia de marketing obtenida sea necesariamente mejor o peor que la deseada, sólo que es distinta en ejecución y resultados. Esas diferencias con frecuencia son producto de factores del entorno internos o externos que cambian durante la implementación.

En las siguientes secciones se abordan varios temas estratégicos importantes de la fase de implementación del plan de marketing. Primero se analiza la relación entre la implementación y la planeación estratégica. Como se verá, ambos procesos constituyen realmente las dos caras de la misma moneda que se deben integrar para alcanzar la eficacia máxima del plan de marketing. Luego se exploran los principales elementos de la implementación de marketing y se analiza cómo deben trabajar juntos para ejecutar completamente el plan.

El vínculo entre la planeación y la implementación

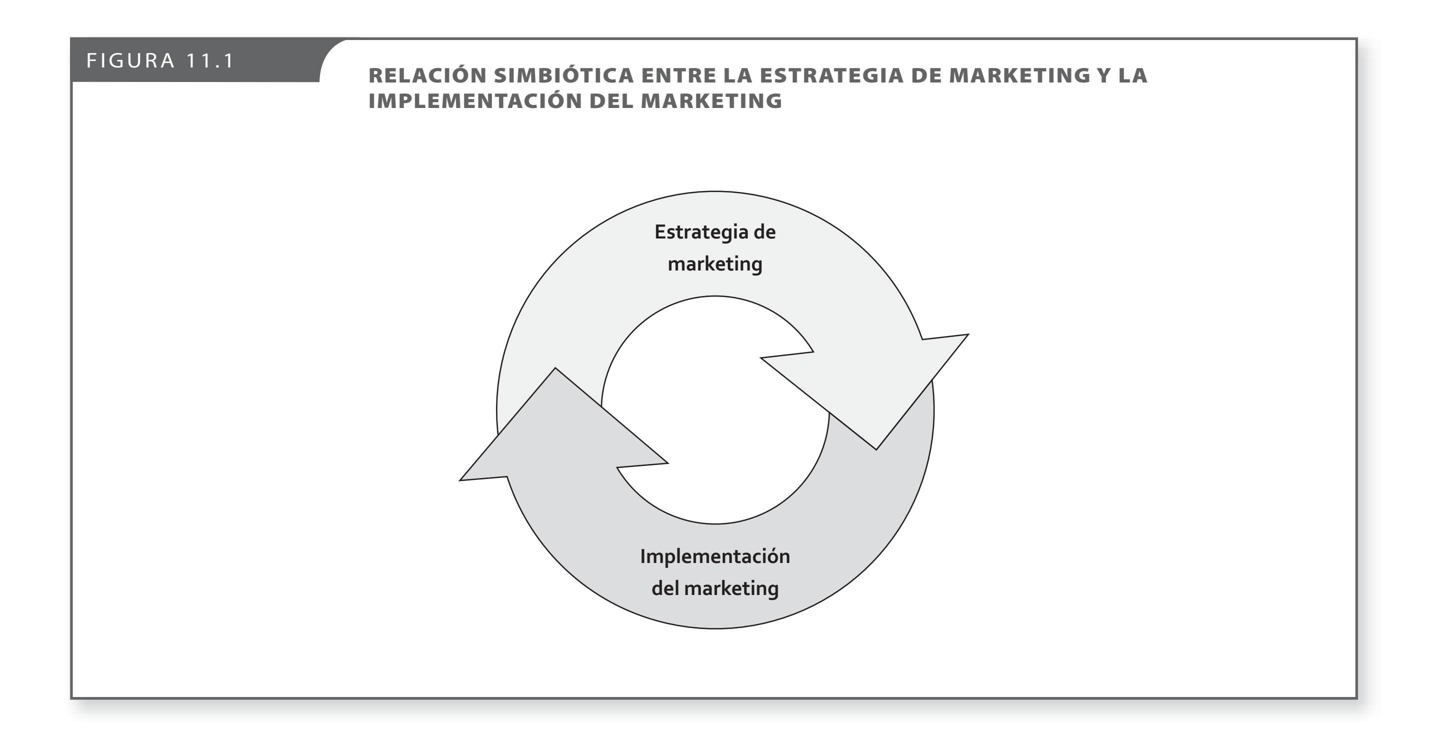
Uno de los aspectos más interesantes de la implementación del marketing es su relación con el proceso de planeación estratégica. Muchas empresas asumen que la planeación y la implementación son temas interdependientes pero separados. En realidad se entrelazan dentro del proceso de

planeación. Muchos de los problemas de la implementación del marketing ocurren debido a su relación con la planeación estratégica. Los tres aspectos más comunes en esta relación son la interdependencia, la evolución y la separación.

Interdependencia Muchas empresas consideran que la planeación y la implementación son como una calle de un solo sentido. Es decir, la planeación estratégica viene primero, seguida de la implementación. Aunque es cierto que el contenido del plan de marketing determina cómo se ejecutará, también es cierto que la forma en que se implemente la estrategia de marketing determina el contenido del plan. En la figura 11.1 se describe esta relación simbiótica entre la estrategia y la implementación del marketing.

Ciertas estrategias de marketing definirán el tipo de implementación requerido de manera automática. Por ejemplo, una empresa como Southwest Airlines que tiene la estrategia de mejorar el servicio al cliente puede apegarse a programas de capacitación de empleados como parte de su implementación. Por medio de la participación de utilidades, muchos trabajadores de la aerolínea también son accionistas interesados en el éxito de la empresa. La capacitación de los empleados y los programas de participación de utilidades son comunes en empresas que dependen del compromiso y entusiasmo de su personal para asegurar un servicio de calidad al cliente. No obstante, la capacitación como herramienta de implementación también puede dictar el contenido de la estrategia. Tal vez un competidor de Southwest que está en proceso de implementar su propia estrategia de servicio al cliente se percata de que no posee los recursos adecuados para ofrecer participación de utilidades y una capacitación extensa a sus empleados. Quizá la empresa simplemente carece de los recursos financieros o del personal requerido para implementar estas actividades. En consecuencia, se verá forzada a regresar a la etapa de planeación y ajustar su estrategia de servicio al cliente. Estos

FIGURA 11.1 **RELACIÓN SIMBIÓTICA ENTRE LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARKETING**



cambios continuos en la estrategia de marketing hacen más difícil su implementación. Es claro que un análisis FODA y un impulso estratégico con miras hacia lo que la empresa puede implementar de manera razonable reducirá pero no eliminará por completo este problema.

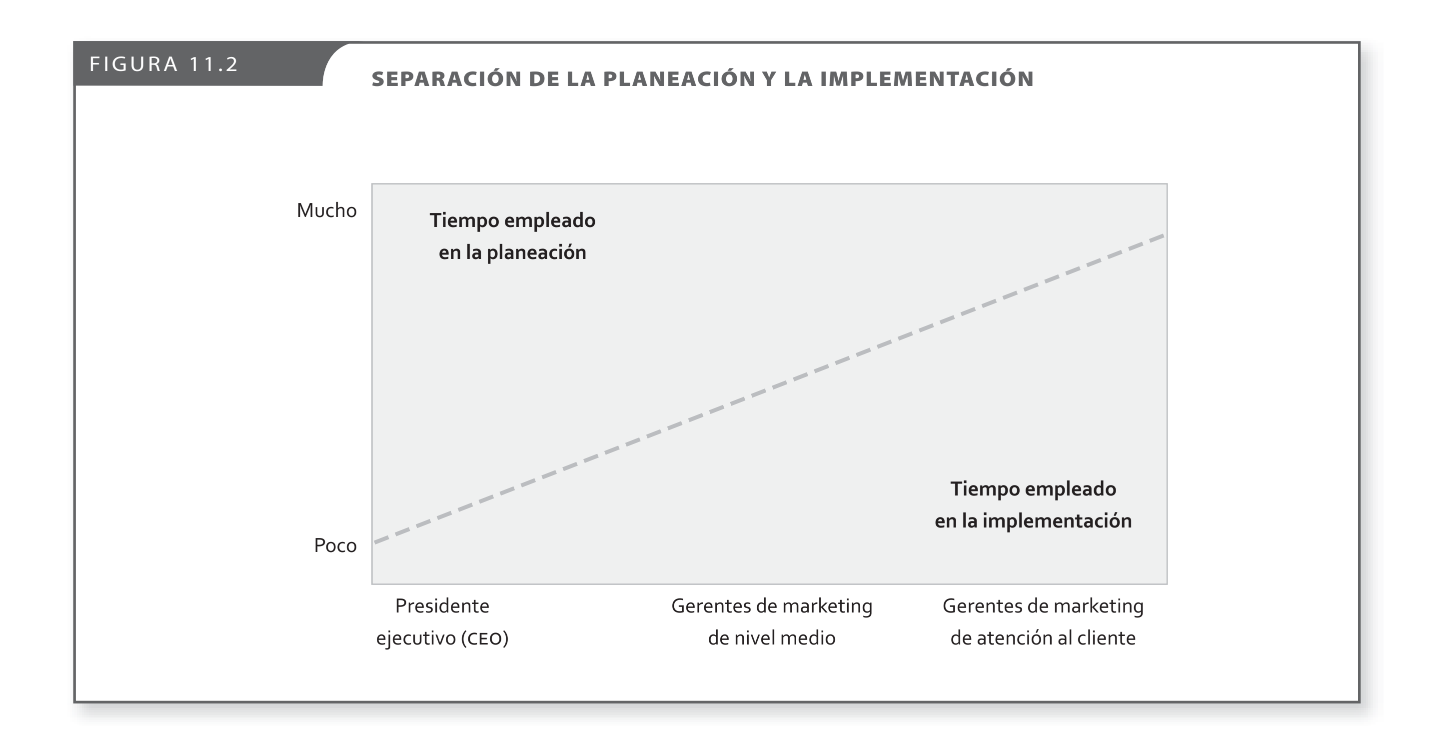
Evolución Todas las empresas enfrentan una verdad simple en la planeación y la implementación: los factores importantes del entorno cambian constantemente. A medida que se modifican las necesidades y los deseos de los clientes, mientras los competidores idean nuevas estrategias de marketing y cambia el entorno interno propio de la empresa, ésta debe adaptarse en forma constante. En algunos casos las transformaciones ocurren en forma tan rápida que una vez que la empresa decide respecto de una estrategia de marketing, ésta se vuelve rápidamente obsoleta. Como la planeación y la implementación están entrelazadas, cada una debe evolucionar constantemente para concordar con la otra. El proceso nunca es estático porque los cambios del entorno requieren ajustes en la estrategia, que exigen cambios en la implementación, que a su vez requieren adaptaciones en la estrategia, y así sucesivamente.

Un problema relacionado con esta situación deriva de que los ejecutivos asumen que sólo hay una forma correcta de implementar una estrategia determinada. Esto simplemente no es cierto. Tanto en la estrategia como en la implementación de marketing a menudo se recurre al método de prueba y error. Las empresas realmente orientadas al cliente deben ser lo suficientemente flexibles para modificar su implementación sobre la marcha a efecto de favorecer las relaciones con el cliente y responder a los cambios en sus preferencias. Aquellas que operan en los mercados oligopólicos enfrentan todos los días la evolución de la estrategia y de la implementación. Por ejemplo, en la industria de las aerolíneas los competidores rápidamente cambian sus estrategias de fijación de precios cuando una empresa anuncia una reducción de tarifas en ciertas rutas. Estos cambios rápidos requieren que las empresas sean flexibles tanto en la estrategia como en la implementación de marketing.

Separación La implementación ineficaz de la estrategia de marketing constituye con frecuencia un problema autogenerado que se deriva de la forma en que se realizan tanto aquélla como la planeación en la mayoría de las empresas. Como se muestra en la figura 11.2, son los gerentes de nivel medio o alto quienes con frecuencia realizan la planeación estratégica, pero la responsabilidad de implementarla casi siempre recae sobre los gerentes de nivel básico y los empleados de atención al cliente. Los altos directivos a menudo caen en la trampa de creer que una estrategia de marketing efectiva se implementará por sí sola. Como suele existir una distancia entre los ejecutivos y las actividades diarias de la empresa, es común que no entiendan los problemas asociados con la implementación de la estrategia. Por el contrario, los empleados de atención al cliente (que entienden los desafíos y obstáculos de la implementación) por lo general tienen una voz limitada en la planeación de la estrategia.

Otra trampa en la que caen los altos directivos consiste en creer que los gerentes y empleados de atención al cliente asumirán emocionados la estrategia de marketing y estarán motivados para implementarla. Sin embargo, como éstos en realidad están separados del proceso de planeación, con frecuencia no se identifican con las metas y objetivos de la empresa, y por tanto no entienden por completo la estrategia de marketing.[3] No es realista que los altos directivos esperen que los gerentes y los empleados de atención al cliente estén comprometidos con una estrategia en cuyo desarrollo no participaron, que además no entienden o que sienten que es inapropiada.[4]

FIGURA 11.2



Los elementos de la implementación del marketing

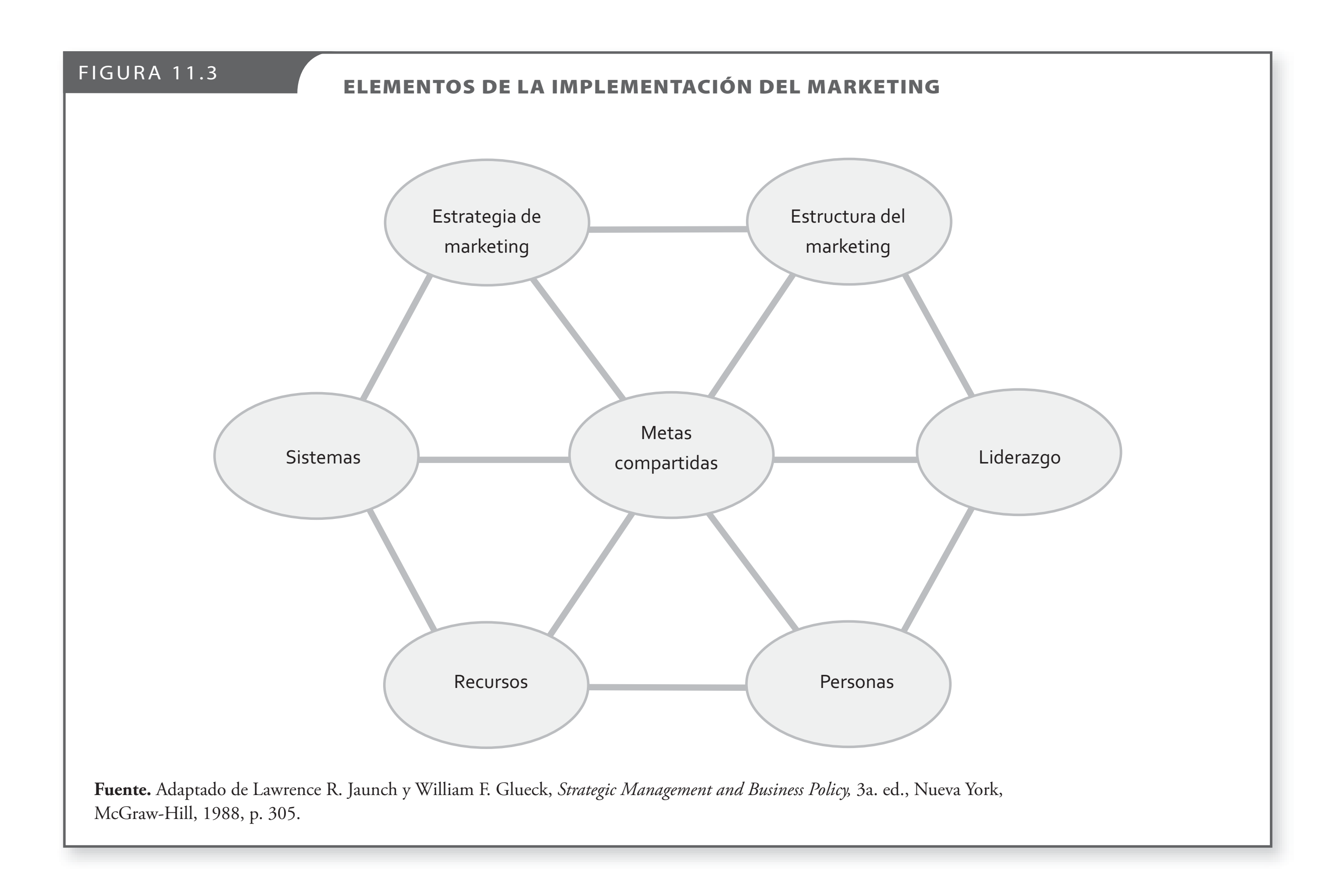
La implementación del marketing incluye varios elementos y actividades interrelacionados, como se muestra en la figura 11.3, los cuales deben trabajar juntos para ejecutar la estrategia de manera eficaz. Igual que analizamos los temas de la estrategia de marketing en los capítulos previos, ahora se estudian brevemente los elementos restantes de la implementación de marketing.

Metas y valores compartidos Las metas y los valores compartidos entre todos los empleados dentro de la empresa constituyen “el adhesivo” de una implementación exitosa porque unen a la organización completa como una unidad singular y en funcionamiento. Cuando todos los empleados comparten las metas y los valores de la empresa, todas las acciones se alinearán en forma más cercana y se dirigirán hacia el mejoramiento de la organización. Sin una dirección común para mantenerla unida, las diferentes áreas de la empresa pueden trabajar hacia distintos resultados, con lo cual limitan el éxito de la organización completa. Por ejemplo, una de las razones del tremendo éxito de New Belgium Brewery es el hecho de que todos sus empleados asumen el compromiso de fabricar una excelente cerveza artesanal conservando los recursos ambientales.[5] Otras empresas, como FedEx, Google y ESPN, son bien conocidas por sus esfuerzos dirigidos a asegurar que los empleados compartan y estén comprometidos con las metas y los valores corporativos.

Institucionalizar las metas y los valores compartidos dentro de la cultura de una empresa es un proceso de largo plazo. El medio principal para crearlos es la capacitación de los empleados y los programas de socialización.[6] Aunque es un proceso difícil, las recompensas hacen que valga la pena el esfuerzo. Algunos expertos han argumentado que crear metas y valores compartidos es el elemento más importante de la implementación, porque estimula el compromiso organizacional para que los empleados estén más motivados a llevar a cabo la estrategia de marketing, alcanzar las metas y objetivos de la empresa y atender en forma más completa las necesidades de los clientes.[7]

FIGURA 11.3

ELEMENTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARKETING



Fuente. Adaptado de Lawrence R. Jaunch y William F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy,* 3a. ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1988, p. 305.

Estructura del marketing Se refiere a los métodos que permiten organizar las actividades de marketing de una empresa. La estructura del marketing establece líneas de autoridad formales, así como la división del trabajo dentro de la función de marketing. Una de las decisiones más importantes que toman las empresas es la forma en que dividen e integran las responsabilidades de marketing. Esta decisión por lo general se reduce a una cuestión de centralización frente a descentralización. En una estructura de marketing centralizada, la parte superior de la jerarquía de marketing coordina y administra todas las actividades y decisiones. Por el contrario, en una estructura descentralizada la atención al cliente coordina y administra las actividades y las decisiones de marketing de la empresa. La descentralización significa por lo general que los gerentes de marketing de atención al cliente tienen la responsabilidad de tomar las decisiones cotidianas de marketing.

Tanto las estructuras centralizadas como descentralizadas de marketing tienen ventajas. Las centralizadas son muy eficientes y eficaces en costos para estructurar la estandarización dentro del programa de marketing. Estas ventajas pueden ser particularmente importantes para empresas cuya competitividad depende de mantener un estrecho control sobre las actividades y los gastos de marketing.[8] Por ejemplo, aquellas que ejercen una estrategia de excelencia operativa, como Walmart o Dell, pueden encontrar que una estructura centralizada es buena para asegurar la eficiencia y la consistencia operativa. Las estructuras descentralizadas, por su parte, tienen la ventaja importante de colocar las decisiones de marketing más cerca de la atención al cliente, donde ésta constituye la prioridad número uno. Con la descentralización de las decisiones los gerentes de atención al cliente

pueden ser creativos y flexibles, dado que se les permite adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.[9] Por esta razón, las empresas que recurren a una estrategia de intimidad con el cliente, como Ritz-Carlton o Nordstrom, se descentralizan para asegurarse de responder a las necesidades de los clientes en forma oportuna. La decisión de centralizar o descentralizar las actividades de marketing es una concesión entre costos reducidos y flexibilidad mejorada. Sin embargo, no hay una forma correcta de organizar la función de marketing. La estructura correcta dependerá de la empresa en específico, la naturaleza de sus entornos interno y externo y la estrategia de marketing que elija.[10]

Sistemas y procesos Los sistemas y los procesos organizacionales constituyen conjuntos de actividades de trabajo que absorben una diversidad de insumos para crear información y resultados de comunicación que aseguren la operación consistente cotidiana de la empresa.[11] Entre ellos se incluyen sistemas de información, planeación estratégica, presupuestos de capital, compras, cumplimiento de pedidos, manufactura, control de calidad y medición del desempeño. Por ejemplo, en IBM se evalúa a los ingenieros de investigación en periodos de uno y tres años. Los empleados reciben bonos con base en la evaluación anual, pero se hacen acreedores a una clasificación y un sueldo con base en un marco temporal de tres años. Este singular sistema está diseñado para alentar la innovación minimizando el riesgo de fracaso en una sola evaluación anual.[12]

Recursos Los recursos de una empresa comprenden una amplia variedad de activos que pueden unirse durante la implementación del marketing. Estos activos son tangibles o intangibles. Los tangibles incluyen recursos financieros, capacidad de manufactura, instalaciones y equipo. Aunque no tan evidentes, los intangibles, como el expertise de marketing, la lealtad de los clientes, el brand equity, el crédito comercial de la empresa y las relaciones externas/ alianzas estratégicas son igualmente importantes.

Sin importar el tipo de recursos, la cantidad disponible de éstos puede hacer o deshacer una estrategia de marketing. Sin embargo, una evaluación crítica y honesta de su disponibilidad durante la fase de planeación ayuda a asegurar que la estrategia y la implementación del marketing estén dentro del reino de las posibilidades. Al terminar el plan de marketing, el analista o planificador debe buscar la aprobación de los recursos necesarios de los altos directivos. Esto hace que los aspectos de comunicación del documento del plan de marketing real sean cruciales para el éxito de la estrategia. Los altos directivos asignan los escasos recursos con base en la capacidad del plan para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos.

Personas (recursos humanos) La calidad, diversidad y habilidad de los recursos humanos de una empresa también pueden hacer o deshacer la implementación de la estrategia de marketing. En consecuencia, se han vuelto muy importantes para la función de marketing, en especial en las áreas de selección y capacitación, políticas de evaluación, compensación y motivación, satisfacción y compromiso de los empleados. En la práctica, los departamentos de marketing de muchas empresas se han hecho cargo de la función de recursos humanos para asegurar que los empleados concuerden en forma correcta con las actividades de marketing requeridas.[13] Diversas actividades de recursos humanos, como las que se enuncian a continuación, son vitales para la implementación del marketing.

- **Selección y capacitación de empleados** Uno de los aspectos más importantes de la implementación del marketing es combinar las habilidades y capacidades de los empleados con

las tareas de marketing que desempeñarán.[14] No es ningún secreto que algunas personas son mejores para realizar algunas tareas que en otras. Todos conocemos a individuos que son vendedores naturales. Algunos son mejores para trabajar con personas mientras que otros lo son para trabajar con herramientas o computadoras. La clave es combinar estas habilidades con las tareas de marketing. En años recientes la debilitada economía y los contraídos mercados de trabajo han forzado a las empresas a volverse más demandantes para encontrar empleados con habilidades correctas que concuerden con las actividades de mercado requeridas.

La diversidad de los empleados es un aspecto cada vez más importante en las prácticas de selección y capacitación. Al tiempo que la población estadounidense se vuelve más étnicamente heterogénea, muchas empresas toman medidas para asegurarse de que la diversidad de sus empleados concuerde con la de sus clientes. Numerosas empresas también enfrentan desafíos con la diversidad generacional dado que la mayoría de los gerentes de nivel medio y alto son *baby boomers* (personas nacidas entre 1946 y 1964), mientras que la generalidad de los puestos de trabajo de menor rango están ocupados por miembros de la generación X (nacidos entre 1965-1976) o de la generación Y (nacidos después de 1976). En muchos casos, estos empleados más jóvenes tienen mejor capacitación, mayor sofisticación tecnológica y menos inclinaciones políticas que sus jefes *baby boomers.* Los gerentes deben reconocer estos temas y adaptar en consecuencia sus prácticas de selección y capacitación.

- **Evaluación y compensación a los empleados** Estos factores también son importantes para una implementación exitosa del marketing. Una decisión que se debe tomar en esta área es la elección entre los sistemas basados en los resultados y en el comportamiento.[15] Un sistema basado en los resultados evalúa y compensa a los empleados con base en estándares mensurables y cuantitativos, como volumen de ventas o margen bruto. Este tipo de sistema es relativamente fácil de utilizar, requiere menos supervisión y funciona bien cuando la demanda del mercado es más o menos constante, el ciclo de ventas es relativamente corto y todos los esfuerzos afectan directamente las ventas o las utilidades. Por el contrario, los sistemas basados en el comportamiento evalúan y compensan a los empleados con base en estándares subjetivos y cualitativos, como esfuerzo, motivación, trabajo en equipo y amabilidad con los clientes. Este tipo de sistema se vincula directamente con la satisfacción del cliente y recompensa a los empleados por factores que pueden controlar; sin embargo, es costoso y difícil de administrar debido a su naturaleza subjetiva y a la cantidad de supervisión requerida. La elección entre los sistemas de resultados y de comportamiento depende de la empresa y sus productos, los mercados y las necesidades de los clientes. Lo importante es igualar el sistema de evaluación y compensación de los empleados con las actividades que éstos desempeñan para implementar la estrategia de marketing.
- **Motivación, satisfacción y compromiso de los empleados** Otros factores importantes en la implementación de la estrategia de marketing son el grado al que los empleados están motivados para implementar la estrategia, sus sentimientos generales de satisfacción laboral y el compromiso que sienten hacia la organización y sus metas.[16] Por ejemplo, una de las principales razones del éxito de Google es la fuerte cultura organizacional fomentada por los líderes de la empresa. Google proporciona a sus empleados beneficios como guarderías, servicio de lavandería y cortes de cabello en el lugar, transporte gratuito, comida gourmet y tiempo libre para actividades personales. A cambio, los empleados recompensan a la empresa con una motivación y compromiso excepcionalmente fuertes.[17]

Aunque factores como la motivación, la satisfacción y el compromiso de los empleados son muy importantes para una implementación exitosa, son altamente dependientes de otros elementos de la implementación, en especial de los sistemas de capacitación, evaluación/ compensación y liderazgo. La estructura y los procesos de marketing también pueden tener un impacto en las conductas y actitudes de los empleados. La clave es reconocer la importancia de estos factores para una implementación de marketing exitosa y administrarlos en consecuencia.

Liderazgo El liderazgo que tienen los gerentes de una empresa y las conductas de los empleados van de la mano en el proceso de implementación. El primero, con frecuencia llamado el *arte de administrar personas,* incluye la forma en que los gerentes se comunican con los empleados y los motivan a implementar la estrategia de marketing. Como se analiza en la sección *Más allá de las páginas 11.2*, los líderes de negocios de hoy deben ser lo suficientemente valientes para tener una perspectiva a largo plazo del éxito corporativo que con frecuencia sacrifique las ganancias a corto plazo en bien del futuro.

Los líderes tienen la responsabilidad de establecer la cultura corporativa necesaria para el éxito de la implementación del marketing.[18] Muchas investigaciones han mostrado que ésta es más exi-

Más allá de las páginas 11.2

NUEVAS REGLAS EN EL LIDERAZGO DE UN PRESIDENTE EJECUTIVO (CEO)[19]

Como hemos analizado a lo largo de este libro, las reglas del camino a seguir en marketing han cambiado en la economía actual. Los clientes ahora ostentan la mayor parte del poder debido a un acceso cada vez más amplio a la información, la selección masiva de productos y su competencia asociada, y los mercados cada vez más maduros que se caracterizan por los commodities. La naturaleza dinámica del mercado en la actualidad ha tocado a todos los sectores de la economía global. En ningún lugar es más cierto esto que en la oficina ejecutiva de las corporaciones de nuestros días. Muchos CEO se esfuerzan por administrar sus organizaciones monolíticas en un entorno dominado por un ritmo cada vez más rápido.

Según la revista *Fortune*, existe una buena razón para los desafíos que enfrentan los CEO de hoy: muchos de ellos operan con un conjunto de reglas desarrollado en los días de gloria de las décadas de 1980 y 1990, caracterizadas por la expansión corporativa más allá de las fronteras nacionales. Muchas de estas reglas las desarrollaron CEO que fueron celebridades de la época, como Jack Welch (GE), Lou Gerstner (IBM), Al Dunlap (Sunbeam) y Roberto Goizueta (Coca-Cola). Entre todos, Jack Welch fue el líder icónico. La mayoría de las principales corporaciones adoptó sus reglas para los negocios durante las décadas referidas. Estas reglas se enfocaban en el crecimiento corporativo, en maximizar la participación de mercado y en la importancia de las utilidades trimestrales. Sin embargo, *Fortune* argumenta que el libro de Welch no es adecuado para el mercado de hoy debido a los rápidos cambios y a que una competencia cada vez más implacable fuerza a los CEO a tener una perspectiva a largo plazo de la competitividad. Esta perspectiva relega la participación de mercado y los precios de las acciones y se centra más en la toma de decisiones que aseguren la viabilidad y supervivencia a largo plazo de la corporación. Los problemas de hoy son diferentes a los de hace 10 y 25 años. En consecuencia, las soluciones viejas ya no funcionan.

Con el fin de generar una discusión en torno al tema, *Fortune* publicó un conjunto de siete nuevas reglas para las empresas que contradice prácticamente todas las de la vieja escuela defendidas por los CEO del pasado y muchos del presente. Este nuevo catálogo propone un cambio drástico alejado de los resultados a corto plazo y en favor de una supervivencia de largo aliento.

De estas reglas nuevas, la sexta (contratar un CEO valiente) puede ser la más importante. Los CEO que adoptan la lista de *Fortune* para los negocios deben estar dispuestos a hacer inversiones que no redituarán beneficios sino dentro de muchos años, tal vez incluso cuando ya no estén a cargo. Las viejas formas de hacer negocios, como reducir los costos a partir de la eficiencia, el crecimiento por medio de fusiones y adquisiciones y una manipulación cuidadosa de las decisiones financieras y contables, son soluciones que

(*Continúa*)

simplemente ya no funcionan. Anne Mulcahy, ex CEO de Xerox, lo expresa de esta forma: "Usted tiene que cambiar cuando tiene el control del juego en términos de utilidad. Si no es ágil, no existe ventaja en el tamaño de su empresa, ya que es como una roca."

Desafortunadamente, en la actualidad Wall Street da a los CEO pocos incentivos para cambiar. Un estudio realizado por Booz Allen encontró que éstos corren el riesgo de ser despedidos si el precio de la acción de la empresa cae por debajo del S&P 500 en un promedio de 2%. En vista de este obstáculo, para ser valientes, los CEO de hoy deben estar dispuestos a tomar riesgos y a defender su creencia de que a largo plazo esto redundará en beneficio de su empresa. "Tienen que tener el valor de sus convicciones", argumenta John Chambers, CEO de Cisco Systems.

Viejas reglas	Nuevas reglas	Ejemplos
Los perros grandes son los dueños de la calle	Ser ágil es mejor; ser grande puede resultar contraproducente	Las grandes compañías farmacéuticas están perdiendo frente a las empresas de medicamentos biotecnológicos más pequeñas; crisis de los principales fabricantes estadounidenses de automóviles como General Motors; surgimiento de Samsung sobre Sony
Ser el número 1 *o* el número 2 del mercado	Encontrar un nicho, crear algo nuevo	Las bebidas energéticas son más rentables que las carbonatadas tradicionales; crecimiento de Starbucks, de ser un jugador de nicho a convertirse en líder en el mercado
Los accionistas mandan	El cliente es el rey	Las empresas son mejores en administrar las utilidades que los bienes y servicios que producen esas utilidades; importantes escándalos en empresas como Enron y WorldCom
Ser sencillo y equilibrado	Ver hacia afuera, no hacia adentro	La innovación impulsa el éxito en la actualidad (como iPod de Apple); el impulso por la calidad y la eficiencia sólo mejora los procesos *actuales*, no promueve la innovación.
Clasificar a sus jugadores; quedarse con los *A*	Contratar a personas apasionadas	Los empleados desean propósito y significado en su trabajo; crecimiento en la contratación de empleados con pasión (Apple, ESPN, Genentech)
Contratar a un CEO carismático	Contratar a un CEO valiente	El CEO de la actualidad debe poseer fortaleza para tomar decisiones que reditúen rendimientos a largo plazo, no los arreglos rápidos que son recompensados por los inversionistas de Wall Street
Admire mi poder	Admire mi alma	Las corporaciones poderosas están cada vez más en la mira de los activistas en varios frentes; es mejor ser una empresa con una visión a largo plazo que legitime su rol en la sociedad

tosa cuando los líderes crean una cultura organizacional que se caracteriza por una comunicación abierta entre los empleados y los gerentes. En esta forma, los empleados son libres de discutir sus opiniones e ideas acerca de la estrategia de marketing y de las actividades de implementación. Este tipo de liderazgo también crea un clima donde los gerentes y los empleados tienen una confianza completa entre unos y otros.

Métodos de implementación del marketing

Sean buenos o malos, todos los líderes poseen un estilo de liderazgo o de abordar una tarea determinada. Los gerentes utilizan una variedad de métodos para implementar las estrategias de mercado y motivar a los empleados a desempeñar las actividades respectivas. En esta sección se analizan cuatro

métodos de implementación: por instrucción, por medio del cambio, mediante el consenso y como cultura organizacional.[20]

Implementación por instrucción

Bajo este enfoque, los altos directivos desarrollan y eligen las estrategias de marketing que se transmiten a los niveles más bajos, donde los gerentes y los empleados de atención al cliente las implementan. La implementación por instrucción tiene dos ventajas: 1) facilita mucho la toma de decisiones, y 2) reduce la incertidumbre respecto de lo que se debe hacer. Desafortunadamente este enfoque tiene varias desventajas. Confiere menos énfasis a la factibilidad de implementar la estrategia de marketing y divide a la empresa en estrategas e implementadores. Como resultado, los ejecutivos que desarrollan la estrategia de marketing con frecuencia están muy lejos de los clientes identificados como meta que se pretenden atraer. Por estas razones, la implementación por instrucción con frecuencia crea problemas de motivación en los empleados. Muchos de ellos carecen de aliciente para llevar a cabo estrategias en las que tienen poca confianza.

La implementación por instrucción es muy común en los sistemas de franquicias. Por ejemplo, el uso de este método en McDonald's genera una gran tensión entre las oficinas corporativas y sus franquicias en el mundo. En algunos casos las presiones se han vuelto tan hostiles que las franquicias se han negado de manera rotunda a implementar ciertas estrategias corporativas, como las garantías de servicio y algunas promociones específicas. La batalla más reciente de la empresa tiene que ver con la promoción del menú de dólar. Al enfrentar costos crecientes en los alimentos y el aumento del salario mínimo, muchas franquicias de McDonald's han descartado este menú porque los artículos han dejado de ser rentables, mientras que las oficinas corporativas continúan la expansión geográfica de la promoción. Las franquicias están preocupadas porque los artículos del menú de dólar están funcionando demasiado bien (ahora comprenden 15% de las ventas de McDonald's), y a medida que los clientes se inclinan por ellos, ven su utilidad neta contraerse.[21]



© paul prescott/Shutterstock

La implementación por instrucción es común en los sistemas de franquicias como McDonald's.

Implementación por medio del cambio

Es similar al enfoque de instrucción, excepto que se concentra en forma explícita en la implementación. La meta básica de la implementación por medio del cambio es transformar a la empresa para asegurar una ejecución exitosa de la estrategia de marketing elegida. Por ejemplo, se puede modificar la estructura de la organización; transferir, contratar o despedir empleados; adoptar nueva tecnología; modificar el plan de compensación, o bien la empresa se puede fusionar con otra. En la actualidad las fusiones y adquisiciones son comunes en muchas industrias, en particular en las farmacéuticas. Dado el enorme gasto implicado en el desarrollo de nuevos medicamentos, muchas compañías han decidido que es más fácil y menos costoso ofrecer nuevos productos o ingresar a nuevos mercados adquiriendo empresas que ya posean esas capacidades.

El gerente que implementa por medio del cambio es más un arquitecto y un político, porque transforma en forma hábil la organización para hacerla concordar con los requerimientos de la estrategia de marketing. Existen buenos ejemplos históricos de implementación mediante del cambio: a la mente viene los nombres de Lee Iacocca (Chrysler), Fred Smith (FedEx) y Steve Jobs (Apple).

Una historia reciente de éxito es la de Samsung y la pasión del CEO Yun Jong Yong por el marketing. Alguna vez conocido como un proveedor de bajo costo de chips de computadora, tableros de circuitos y componentes electrónicos, Samsung se ha convertido en un gran competidor en el mercado de la electrónica de consumo. La empresa se transformó al descontinuar sus más de 50 marcas de bajo presupuesto en favor de una sola marca principal: Samsung. El cambio ha sido tan exitoso que Interbrand, una firma de consultoría de marcas, la ha clasificado como una de las de más rápido crecimiento en el mundo desde el año 2000. Al cambiar el enfoque operativo de Samsung de la producción al marketing, Yong ha llevado a la empresa adelante de Sony y Nokia en muchas categorías de producto. De hecho, ahora es el líder mundial en el mercado de televisores.[22]

Como muchos ejecutivos de negocios son renuentes a ceder incluso una pequeña porción de su control (como ocurre con los siguientes dos enfoques de implementación), con frecuencia optan por la implementación a través del cambio. El método alcanza un buen equilibrio entre la instrucción y el consenso, y sus éxitos son muy evidentes en los negocios actuales. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, tiene el inconveniente de separar la planeación y la implementación. Al aferrarse la parte superior a dicha filosofía de poder, la motivación de los empleados con frecuencia es un problema. De igual manera, los cambios requeridos para este enfoque a menudo toman mucho tiempo para su diseño e implementación. Esto puede crear una situación en la que la empresa se estanque mientras espera por la estrategia para hacerse cargo. Como resultado, puede volverse vulnerable a los cambios en el entorno de marketing.

Implementación mediante el consenso

En este enfoque, los gerentes de los niveles alto y medio trabajan juntos para evaluar y desarrollar las estrategias de marketing. La premisa subyacente estriba en que los gerentes de distintas áreas y niveles en la empresa se reúnen como equipo para generar una lluvia de ideas y desarrollar la estrategia. Cada participante tiene diferentes opiniones y percepciones del entorno de marketing. El rol del alto directivo es coordinador, a efecto de unir distintas opiniones para asegurar el desarrollo de la mejor estrategia de marketing general. Mediante este proceso colectivo de toma de decisiones la empresa puede acordar una estrategia y llegar a un consenso en cuanto a la dirección general de la organización.

La implementación mediante el consenso es más conveniente que los primeros dos enfoques descritos debido a que transfiere parte de la autoridad en la toma de decisiones a la parte de atención al cliente de la empresa. Los gerentes de nivel básico que participan en el proceso de elaboración de la estrategia tienen una perspectiva única sobre las actividades de marketing necesarias para implementarla. También son más sensibles a las necesidades y deseos de los clientes. Además, como tienen más participación en el desarrollo de la estrategia de marketing, con frecuencia adquieren una motivación más fuerte y el compromiso de cuidar que la estrategia se implemente en forma apropiada. La inclusión de los gerentes de otras áreas funcionales también asegura la

coordinación de la estrategia a través de toda la empresa. Esto ayuda a hacer más suave el proceso de implementación.

La implementación mediante el consenso tiende a funcionar mejor en entornos complejos, inciertos y altamente inestables. Una elaboración colectiva de la estrategia funciona bien en este entorno porque pone en la mesa múltiples puntos de vista. No obstante, este tipo de implementación con frecuencia mantiene la barrera entre estrategas e implementadores. El resultado final es que no se obtiene el potencial completo de los recursos humanos de la empresa. Así, para que la implementación por consenso sea realmente eficaz, los gerentes en todos los niveles deben comunicarse abiertamente en torno a la estrategia en forma continua y no de manera ocasional.

La implementación como cultura organizacional

Bajo este enfoque, la estrategia de marketing y su implementación se vuelven extensiones de la misión, visión y cultura organizacional de la empresa. En cierta forma, este enfoque es similar a la implementación mediante el consenso, excepto en que la barrera entre los estrategas y los implementadores se disuelve por completo. Cuando se ve la implementación como una extensión de la cultura de la empresa, los empleados en todos los niveles tienen autorización para participar en la toma de decisiones que la ayudan a alcanzar su misión, metas y objetivos.

Con una fuerte cultura organizacional y una visión corporativa dominante, la tarea de implementar una estrategia de marketing está terminada en aproximadamente 90%.[23] Esto ocurre debido a que todos los empleados adoptan la cultura de la empresa en forma tan completa que instintivamente saben cuál es el rol que les toca desempeñar en la implementación de la estrategia de marketing. Éstos pueden diseñar sus propios procedimientos de trabajo, siempre y cuando sean consistentes con la misión, las metas y los objetivos organizacionales. Esta forma extrema de descentralización se llama *empowerment*. Otorgar empowerment significa facultar a las personas para que tengan poder de decisión. Conferirla a los empleados se traduce en permitirles tomar decisiones acerca de cómo desempeñar mejor su trabajo. Una sólida cultura organizacional y una visión corporativa compartida aseguran que los empleados dotados de poder tomen las decisiones correctas.

Si bien crear una cultura sólida no es algo que suceda de un día para otro, es absolutamente necesario antes de facultar a los empleados para tomar decisiones. Éstos deben ser capacitados y socializados para aceptar la misión de la empresa y volverse parte de la cultura organizacional.[24] A pesar de la enorme cantidad de tiempo que implica el desarrollo y manejo de este enfoque, sus recompensas de una mayor eficacia, eficiencia y aumento del compromiso y moral de los empleados con frecuencia justifican la inversión. Empresas notables que incorporan la implementación dentro de sus culturas son ESPN, Google y General Electric.

En resumen, las empresas y sus directivos pueden usar cualquiera de los cuatro enfoques descritos para implementar la estrategia de marketing. Cada enfoque tiene ventajas y desventajas, como se describe en la figura 11.4. La elección de alguno dependerá en gran medida de los recursos de la empresa, su cultura actual y las preferencias personales del gerente. Muchos ejecutivos no quieren ceder el control en la toma de decisiones. Para ellos, conectar la implementación y la cultura puede considerarse imposible. Sin importar el enfoque que se tome, uno de los temas más importantes que debe enfrentar un gerente es la forma de tratar con las personas que tienen la responsabilidad de implementar la estrategia de marketing.

FIGURA 11.4

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS ENFOQUES DE IMPLEMENTACIÓN

Implementación por instrucción	
Premisa básica	Las estrategias de marketing se desarrollan en la parte superior de la jerarquía organizacional y luego se transmiten a los niveles más bajos, donde se espera que los gerentes y empleados de atención al cliente los implementen.
Ventajas	Reduce la incertidumbre y facilita la toma de decisiones Es benéfica cuando la empresa es dirigida por un líder poderoso Es apropiada cuando la estrategia es fácil de implementar
Desventajas	No considera la factibilidad de implementar la estrategia Divide la empresa en estrategas e implementadores Puede crear importantes problemas de motivación en los empleados
Implementación por medio del cambio	
Premisa básica	Transforma a la empresa para asegurar una implementación exitosa de la estrategia de marketing elegida.
Ventajas	Toma en cuenta específicamente cómo se implementará la estrategia Considera cómo la estrategia y la implementación se afectan entre sí Es utilizada en forma exitosa por muchas empresas
Desventajas	Se aferra a una mentalidad de "el poder en la parte superior" Requiere un líder hábil y persuasivo Los cambios pueden tomar tiempo en ser diseñados e implementados, lo que deja a la empresa vulnerable a las alteraciones en el entorno de marketing
Implementación mediante el consenso	
Premisa básica	Personal de diferentes áreas de la empresa se reúne para generar una lluvia de ideas y desarrollar la estrategia de marketing. Por medio de un acuerdo colectivo se llega a un consenso en cuanto a la dirección general de la organización.
Ventajas	Considera múltiples opiniones y puntos de vista Incrementa el compromiso con la estrategia en toda la empresa Transfiere parte de la toma de decisiones al área de atención al cliente Es útil en entornos complejos, inciertos e inestables
Desventajas	Algunos gerentes no cederán su autoridad Puede llevar al pensamiento de grupo Frena el desarrollo de la estrategia y el proceso de implementación Requiere una comunicación abierta horizontal y vertical
Implementación como cultura organizacional	
Premisa básica	La estrategia de marketing es parte de la misión y visión general de la empresa; por tanto, está imbuida de su cultura. Los altos directivos administran la cultura organizacional para asegurar que todos los empleados estén bien instruidos acerca de la estrategia de la empresa.
Ventajas	Elimina la barrera entre estrategas e implementadores Incrementa el compromiso de los empleados con las metas organizacionales Confiere *empowerment* a los empleados Facilita el cumplimiento de la implementación del marketing
Desventajas	Debe gastar más dinero en la selección y capacitación del personal Crear la cultura necesaria puede ser doloroso y consumir mucho tiempo Cambiar rápidamente a este enfoque puede ocasionar muchos problemas internos

Para analizar este tema, ahora dirigimos nuestra atención al marketing interno, un enfoque cada vez más popular de la implementación de marketing.

Marketing interno e implementación del marketing

A medida que más empresas aprecian la importancia de los empleados en la implementación del marketing, pierden su preferencia por los enfoques tradicionales. Varios factores han ocasionado el cambio de fuerzas: pérdida de terreno de las empresas estadounidenses frente a los competidores extranjeros; altas tasas de rotación de empleados y sus costos asociados, y problemas continuos en la implementación de la estrategia de marketing. Estas situaciones han llevado a muchas empresas a adoptar un enfoque de marketing interno frente a la implementación del marketing.

La práctica del marketing interno proviene de las industrias de servicios, donde primero fue utilizado como medio para que todos los empleados fueran conscientes de la necesidad de proporcionar satisfacción a los clientes. El marketing interno se refiere al uso de un enfoque tipo marketing para motivar, coordinar e integrar a los empleados en la implementación de la estrategia de marketing de la empresa. Sus metas consisten en: 1) ayudar a todos los empleados a entender y aceptar sus roles para implementar la estrategia de marketing; 2) generar empleados motivados y orientados al cliente, y 3) entregar satisfacción a los clientes externos.[25] Observe que el marketing interno reconoce en forma explícita que la satisfacción de los clientes externos depende de las acciones de los clientes internos de la empresa: sus empleados.

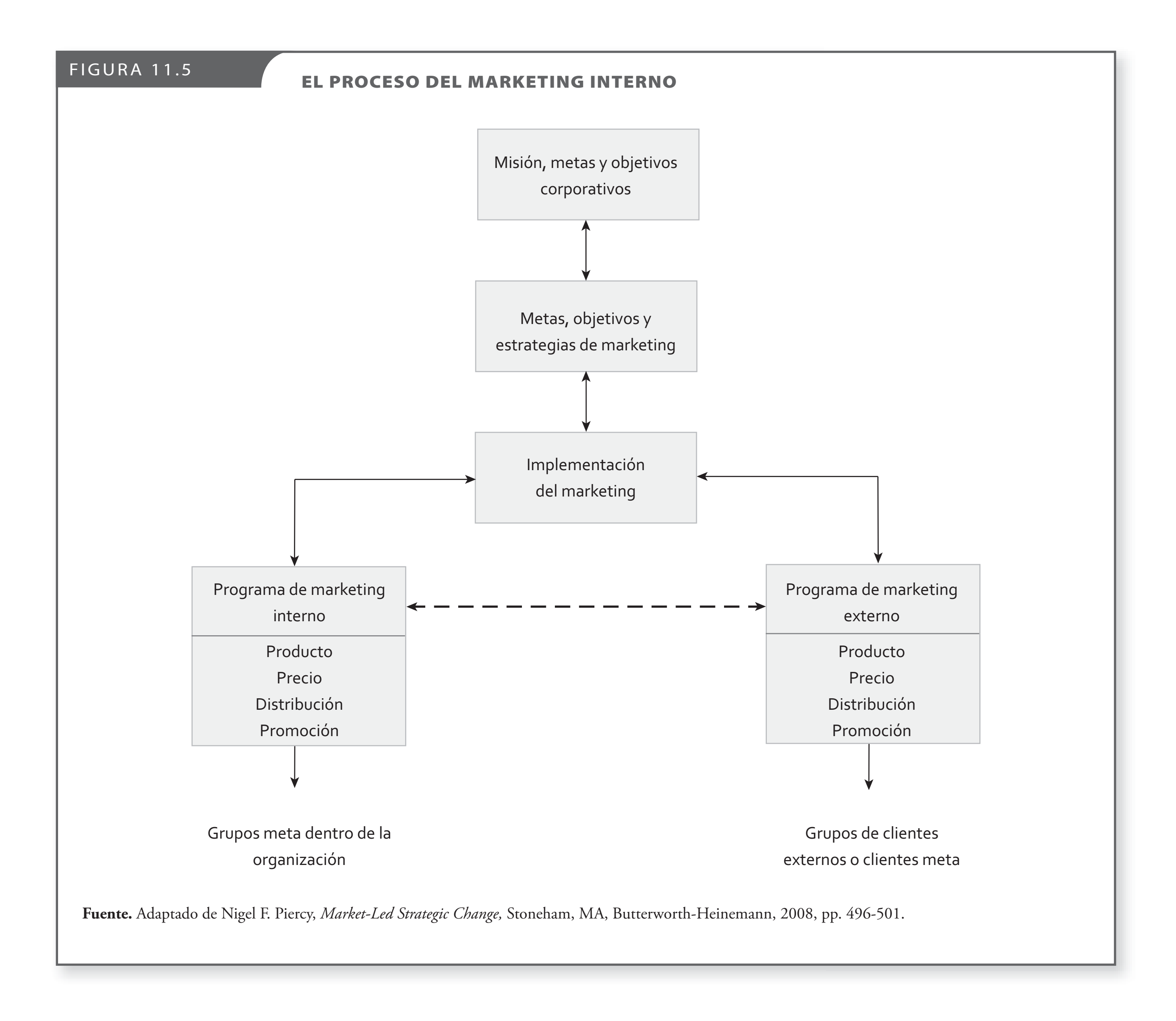
El enfoque del marketing interno

En este enfoque cada empleado tiene dos clientes: internos y externos. Por ejemplo, para los gerentes de una tienda minorista, las personas que compran en la tienda son clientes externos, mientras que los empleados que trabajan en ella son los clientes internos. Para que la implementación tenga éxito, el gerente de la tienda debe atender las necesidades de ambos grupos de clientes. Si los internos no reciben información apropiada y capacitación acerca de la estrategia y no están motivados para implementarla, entonces es poco probable que los externos queden completamente satisfechos.

Este mismo patrón de clientes internos y externos tiene lugar en todos los niveles de la empresa. Incluso el CEO es responsable de atender las necesidades de ambos tipos de clientes. Así, a diferencia de los enfoques tradicionales donde la responsabilidad de la implementación se basa en el área de atención al cliente, el marketing interno coloca esta responsabilidad en todos los empleados sin importar su nivel dentro de la empresa. Al final, una implementación de marketing exitosa es resultado de una acumulación de acciones individuales donde todos los empleados tienen la responsabilidad de ejecutarla. Sam Walton, fundador de Walmart, estaba muy consciente de la importancia del marketing interno. Visitaba las tiendas en forma regular, hablaba con los clientes y los empleados sobre cómo atender mejor sus necesidades. Estaba tan convencido de la importancia de sus asociados (término para denotar al personal de la tienda), que siempre les permitía expresar sus preocupaciones acerca de los cambios en las actividades de marketing. Walton estaba firmemente convencido de que si cuidaba bien a sus asociados, ellos cuidarían bien de los clientes de Walmart.

El proceso del marketing interno

Es directo y se basa en muchos de los mismos principios usados en el marketing externo tradicional. Como se muestra en la figura 11.5, el marketing interno es un producto y un insumo para la implementación del marketing y el programa de marketing externo. Es decir, ni la estrategia de marketing ni su implementación se pueden diseñar sin considerar el programa de marketing interno.



Fuente. Adaptado de Nigel F. Piercy, *Market-Led Strategic Change,* Stoneham, MA, Butterworth-Heinemann, 2008, pp. 496-501.

El producto, el precio, la distribución y los elementos de promoción del programa de marketing interno son similares a los elementos del programa de marketing externo. Los productos internos aluden por lo general a las estrategias de marketing que se deben "vender" en forma doméstica. De manera más específica se refieren a cualquier tarea, comportamiento, actitudes o valores de los empleados necesarios para la implementación de la estrategia de marketing.[26] Esta implementación, en particular si se trata de una estrategia nueva, requiere cambios en los empleados. Quizá tengan que trabajar en forma más ardua, cambiar asignaciones de trabajo o incluso modificar sus actitudes y ampliar sus capacidades. El mayor esfuerzo y los cambios que éstos deben mostrar al implementar la estrategia son equivalentes a los precios internos. Los empleados *pagan* estos precios a través de lo que deben hacer, cambiar o ceder al implementar la estrategia de marketing.

La distribución se refiere a la comunicación interna de la estrategia de marketing; son ejemplos de la misma, planear sesiones, talleres, reportes formales y conversaciones personales. La distribu-

ción interna también incluye la educación de los empleados, la capacitación y los programas de socialización diseñados para ayudar en la transición a una nueva estrategia de marketing. Finalmente, la promoción interna comprende toda la comunicación dirigida a informar y persuadir al personal acerca de los méritos de la estrategia de marketing. Puede tomar la forma de discursos, presentaciones de video, cintas de audio o boletines de noticias internos de la empresa. Dada la creciente diversidad de los empleados de hoy, es poco probable que un solo medio se comunique exitosamente con todos. Las empresas deben percatarse de que transmitir información importante a los empleados una vez en un solo formato no es una buena comunicación. Hasta que éstos "capten la estrategia", la comunicación no se ha producido.

Usar de manera exitosa un enfoque de marketing interno requiere la integración de muchos factores ya analizados en este capítulo. En primer lugar, el reclutamiento, selección y capacitación de los empleados se debe considerar como un elemento conjunto importante de la implementación de marketing, con la injerencia de marketing como algo necesario en estas actividades de recursos humanos y de personal[27] Esto asegura que los empleados sean alineados con las tareas que desempeñarán. Segundo, los altos directivos deben estar comprometidos por completo con la estrategia y el plan de marketing general. Es ingenuo esperar que los empleados estén comprometidos cuando los altos directivos no lo están. Dicho en forma simple, ni la estrategia mejor planeada en el mundo puede tener éxito si los empleados responsables de su implementación no creen o no se han comprometido con ella.[28]

Tercero, los programas de compensación de empleados deben vincularse con la implementación de la estrategia de marketing. Esto significa que se debe recompensar a los trabajadores sobre la base de conductas consistentes con la estrategia de marketing. Cuarto, la empresa debe caracterizarse por propiciar una comunicación abierta entre todo su personal, sin importar su nivel o jerarquía. Con una comunicación abierta e interactiva, los empleados llegan a entender el apoyo y el compromiso de los altos directivos y la forma en que su trabajo concuerda con el proceso de implementación del marketing general.

Por último, la estructura de la empresa, las políticas y los procesos deben concordar con la estrategia de marketing para asegurar que ésta se pueda implementar en primer lugar. En ocasiones la estructura y las políticas de la organización restringen la capacidad de los empleados para implementar la estrategia de manera eficaz. Aunque eliminar estas restricciones implica facultar a los empleados para que afinen creativamente la estrategia o su implementación, el *empowerment* debe usarse sólo si la cultura de la empresa lo puede respaldar. Sin embargo, si ésta lo usa en forma correcta como parte del enfoque interno de marketing, puede experimentar empleados más motivados, satisfechos y comprometidos, así como una mejor satisfacción del cliente y del desempeño del marketing.[29]

Evaluación y control de las actividades de marketing

Una estrategia de marketing puede alcanzar los resultados deseados sólo si se implementa en forma apropiada. *Apropiada* es la palabra clave. Es importante recordar que la estrategia de marketing deseada de una empresa con frecuencia difiere de la obtenida (la que realmente sucede). Esto también

significa que el desempeño real no siempre suele casar con las expectativas creadas. Por lo general, hay cuatro causas posibles de esta diferencia:

1. La estrategia de marketing era inapropiada o poco realista.
2. La implementación era inapropiada para la estrategia.
3. El proceso de implementación fue mal manejado.
4. Los entornos interno o externo cambiaron en forma significativa entre el desarrollo de la estrategia de marketing y su implementación.

Para reducir la diferencia entre lo que en realidad sucedió y lo que la empresa esperaba (y para corregir alguno de estos cuatro problemas), las actividades de marketing deben ser evaluadas y controladas continuamente. Aunque la mejor forma de manejar los problemas de implementación es reconocerlos con anticipación, ningún gerente puede advertir con éxito todas las sutiles e impredecibles señales que anuncian el fracaso en la implementación.

Con esto en mente, es importante que el potencial de fallas en la implementación se maneje estratégicamente con un sistema de controles de marketing establecidos que permita a la empresa detectar algún problema potencial antes de que se convierta en real. En la figura 11.6 se describe un marco de referencia para el control de marketing que incluye dos importantes tipos de controles: formales e informales.[30] Aunque los analizamos en forma separada, la mayoría de las empresas utiliza combinaciones de ambos para monitorear la implementación de la estrategia.

Controles formales de marketing

Constan de actividades, mecanismos o procesos diseñados por la empresa para asegurar la implementación exitosa de la estrategia de marketing. Los elementos del control formal influyen en el comportamiento de los empleados antes y durante la implementación, y se utilizan para evaluar los resultados del desempeño al término del proceso. Estos elementos se conocen como *controles de insumos, de procesos y de resultados*, respectivamente.

Controles de insumos Constituyen las acciones que se emprenden antes de la implementación de la estrategia de marketing. La premisa del control de insumos indica que la estrategia no puede implementarse en forma correcta a menos que las herramientas y recursos apropiados estén en su lugar para que tenga éxito. Entre los controles de insumos más importantes figuran el reclutamiento, la selección y la capacitación de los empleados, y otro más que se relaciona con los recursos financieros. Estas actividades de control incluyen decisiones de asignación de recursos (humanos y financieros), desembolsos de capital para instalaciones y equipo, y gastos crecientes en investigación y desarrollo. Los recursos financieros pueden hacer o deshacer una estrategia de marketing o su implementación. Por ejemplo, General Motors fue bastante lenta en destinar capital adicional a su división Saturn después de su lanzamiento. Durante años Saturn fue incapaz de competir en forma eficaz debido a los recursos restringidos que limitaron su capacidad de desarrollo y comercialización de vehículos nuevos. En un caso relacionado, no ingresó al mercado altamente rentable de SUV sino hasta 2002, mucho después que sus competidores. Para el momento en que GM entregó a Saturn

FIGURA 11.6

MARCO DE REFERENCIA PARA EL CONTROL DEL MARKETING

Controles formales: actividades de control iniciadas por la gerencia

Controles de insumos. Acciones previas a la implementación de la estrategia
- Procesos de reclutamiento, selección y capacitación de empleados
- Asignaciones de recursos humanos
- Asignación de recursos financieros
- Desembolsos de capital
- Gastos en investigación y desarrollo

Controles de procesos. Acciones emprendidas durante la implementación de la estrategia
- Evaluación de los empleados y sistemas de compensación
- Autoridad de los empleados y empowerment
- Programas de comunicación interna
- Líneas de autoridad/ estructura (organigrama)
- Compromiso de la gerencia con el plan de marketing
- Compromiso de la gerencia con los empleados

Controles de resultados. Evaluación después de la implementación de la estrategia
- Estándares de desempeño formales (por ejemplo ventas, participación de mercado y rentabilidad)
- Auditorías de marketing

Controles informales: actividades de control no escritas iniciadas por los empleados

Autocontrol de los empleados. Control basado en expectativas y metas personales
- Satisfacción laboral
- Compromiso organizacional
- Esfuerzo laboral
- Compromiso con el plan de marketing

Control social. Control de grupo pequeño basado en normas y expectativas colectivas
- Valores organizacionales compartidos
- Normas sociales y conductuales en los grupos de trabajo

Control cultural. Basado en las normas y expectativas organizacionales
- Cultura organizacional
- Historias, rituales y leyendas organizacionales
- Cambio cultural

Fuente. Adaptado de Bernard J. Jaworski, "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences", *Journal of Marketing,* 52, julio de 1988, pp. 23-39.

recursos adicionales, era demasiado tarde para reparar la imagen manchada de la empresa. Más adelante ésta abandonó la división como parte de su restructura corporativa.[31]

Controles del proceso Incluyen actividades realizadas durante la implementación, diseñadas para influir en el comportamiento de los empleados a efecto de respaldar la estrategia y sus objetivos. Aunque el número de controles del proceso es potencialmente ilimitado y variará de una empresa a otra, en la figura 11.6 se proporcionan algunos ejemplos de controles universales del proceso que todas las organizaciones deben emplear y manejar bien.

El control del proceso que resalta sobre los demás es el compromiso de la gerencia con la estrategia de marketing. Diversos estudios de investigación han confirmado que es el determinante más decisivo del éxito o fracaso de la estrategia.[32] Este factor es fundamental porque los empleados aprenden a modelar el comportamiento de sus gerentes. Si éstos están comprometidos con la estrategia de marketing, lo más probable es que los empleados también lo estén. El compromiso con la estrategia también significa que los gerentes deben estar involucrados con los empleados y apoyarlos en sus esfuerzos por implementar la estrategia.

Otro control del proceso importante es el sistema utilizado para evaluar y recompensar a los empleados, quienes en general deben ser evaluados y compensados con base en un criterio pertinente para la estrategia de marketing.[33] Por ejemplo, si ésta requiere que los vendedores incrementen sus esfuerzos en el servicio al cliente, se les debe gratificar con base en este empeño y no en otros criterios, como el volumen de ventas o el número de nuevas cuentas creadas. El grado de autoridad y empowerment que se otorga a los empleados es otro control de procesos relevante. Aunque cierto grado de poder puede conducir a un mejor desempeño, los empleados a los que se les confiere demasiada autoridad con frecuencia se confunden y se sienten insatisfechos con su trabajo.[34] Contar con programas de comunicación adecuados (otro tipo de control del proceso) puede ayudar a aliviar estos problemas.

Controles de resultados Aseguran que los resultados de marketing estén en línea con los resultados anticipados. El principal medio de control de resultados implica establecer estándares de desempeño con los cuales comparar el desempeño real. Para asegurar una evaluación precisa de las actividades de marketing, todos los estándares de desempeño deben fundarse en los objetivos de marketing de la empresa. Algunos de ellos son amplios, como los que se basan en ventas, utilidades o gastos. Decimos que son estándares amplios porque muchas actividades diferentes del marketing pueden afectarlos. Otros son muy específicos, como muchos de los que se relacionan con el servicio al cliente (por ejemplo, número de quejas de los clientes, servicio de reparación dentro de 24 horas, entrega al día siguiente antes de las 10:00 a.m., llegadas puntuales de los aviones). En la mayoría de los casos, la forma en que una empresa se desempeña en relación con estos estándares específicos determinará qué tan bien funciona en relación con otros más amplios.

Pero, ¿qué tan específicos deben ser los estándares de desempeño? En los hechos, deben reflejar la condición única de la empresa y sus recursos, así como las actividades fundamentales necesarias para implementar la estrategia de marketing. Para establecer estándares de desempeño es importante recordar que los empleados siempre son responsables de implementar las actividades de marketing y finalmente la estrategia de marketing. Por ejemplo, si una parte importante del incremento al servicio al cliente requiere que los empleados contesten el teléfono al segundo timbrazo, entonces se debe establecer un estándar de desempeño para esta actividad. Los estándares de desempeño del personal de marketing por lo general son los más difíciles de establecer y aplicar.

Uno de los mejores métodos para evaluar si los estándares de desempeño se han alcanzado es la auditoría de marketing, que permite examinar en forma sistemática los objetivos, estrategia y desempeño de marketing.35 El principal propósito de la auditoría radica en identificar problemas en actividades de marketing continuas y planear los pasos necesarios para corregirlos. Ésta puede ser larga y elaborada, o corta y simple. En la figura 11.7 se presenta un ejemplo de una auditoría

de marketing. En la práctica, sus elementos deben concordar con los de la estrategia de marketing. La auditoría de marketing también se debe utilizar para evaluar el éxito de las actividades de implementación continua, no sólo cuando surgen los problemas.

Sin importar la organización de la auditoría de marketing, debe ayudar a la empresa a evaluar las actividades de marketing al:

1. Describir las actividades actuales y sus resultados de desempeño.
2. Recabar información acerca de los cambios en los entornos externo e interno que pueden afectar las actividades continuas de marketing.
3. Explorar alternativas para mejorar la implementación continua de las actividades de marketing.
4. Proporcionar un marco de referencia para evaluar el logro de los estándares de desempeño, así como las metas y los objetivos de marketing.

FIGURA 11.7

EJEMPLO DE AUDITORÍA DE MARKETING

Actividades de marketing

1. ¿En qué actividades de marketing específicas participa la empresa en la actualidad?
   - *De producto.* Investigación, pruebas de concepto, marketing de pruebas, control de calidad.
   - *De servicio al cliente.* Instalación, capacitación, mantenimiento, soporte técnico, manejo de quejas.
   - *De fijación de precios*. Financiamiento, facturación, control de costos, descuentos.
   - *De distribución.* Disponibilidad, canales usados, conveniencia de clientes.
   - *De promoción.* Medios, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas.
2. ¿Estas actividades las realiza únicamente la empresa o algunas son proporcionadas por contratistas externos (ya sea nacionales o en el extranjero)? Si se usan contratistas externos, ¿cuál es su desempeño? ¿Algunas de estas actividades deben llevarse en forma interna?
3. ¿Qué actividades de marketing realizan nuestros competidores que nosotros no ofrecemos? ¿Qué actividades adicionales quieren, necesitan o esperan los clientes?

Procedimientos estándar para cada actividad de marketing

1. ¿Existen procedimientos escritos (manuales) para cada actividad de marketing? Si es así, ¿están actualizados? ¿Los empleados los entienden por completo y los siguen?
2. ¿Qué procedimientos orales o no escritos existen para cada actividad de marketing? ¿Se deben incluir de manera formal en los procedimientos escritos o se deben eliminar?
3. ¿El personal de marketing interacciona en forma regular con otras áreas funcionales a efecto de establecer procedimientos estandarizados para cada actividad?

Estándares de desempeño para cada actividad de marketing

1. ¿Qué estándares cuantitativos específicos existen para cada actividad?
2. ¿Qué estándares cualitativos existen para cada actividad?
3. ¿Cómo contribuye cada actividad a la satisfacción del cliente dentro de cada elemento del programa de marketing (por ejemplo, producto, fijación de precios, distribución, promoción)?
4. ¿Cómo contribuye cada actividad a las metas y objetivos de marketing?
5. ¿De qué modo contribuye cada actividad a las metas y objetivos de la empresa?

(*Continúa*)

Métricas del desempeño para cada actividad de marketing

1. ¿Cuáles son las mediciones internas basadas en las utilidades para cada actividad de marketing?
2. ¿Cuáles son las mediciones internas basadas en el tiempo para cada actividad de marketing?
3. ¿Cómo es monitoreado y evaluado el desempeño internamente por la gerencia?
4. ¿Cómo es monitoreado y evaluado el desempeño externamente por los clientes?

Evaluación del personal de marketing

1. ¿Los esfuerzos actuales de reclutamiento, selección y retención son consistentes (acordes) con los requerimientos de las actividades de marketing?
2. ¿Cuál es la naturaleza y contenido de las actividades de capacitación? ¿Son consistentes con los requerimientos de las actividades de marketing?
3. ¿Cómo se supervisa, evalúa y recompensa al personal de contacto con los clientes? ¿Son estos procedimientos consistentes con los requerimientos de los clientes?
4. ¿Qué efecto tienen las políticas de evaluación y recompensa en las actitudes, satisfacción y motivación de los empleados?
5. ¿Los niveles actuales de actitudes, satisfacción y motivación son adecuados?

Evaluación de los sistemas de soporte al cliente

1. ¿La calidad y precisión de los materiales de servicio al cliente (por ejemplo, manuales de instrucción, folletos, cartas, etc.) son consistentes con la imagen de la empresa y sus productos?
2. ¿La calidad y apariencia de las instalaciones físicas (por ejemplo, oficinas, muebles, disposición, decoración de tienda) son consistentes con la imagen de la empresa y sus productos?
3. ¿La calidad y apariencia del equipo de servicio al cliente (por ejemplo, herramientas de reparación, teléfonos, computadoras, vehículos de entrega) son compatibles con la imagen de la empresa y sus productos?
4. ¿Es preciso el sistema de mantenimiento de registros? ¿La información está siempre lista cuando se necesita? ¿Qué tecnología se podría adquirir para mejorar las capacidades de mantenimiento de registros (por ejemplo, escáneres de código de barras, RFID, computadoras notebook, teléfonos celulares o inteligentes)?

La información en una auditoría de marketing con frecuencia se obtiene por medio de una serie de cuestionarios que se entregan a los empleados, gerentes, clientes o proveedores. En algunos casos los consultores externos desempeñan esta evaluación continua, cuya intervención tiene la ventaja de ser más objetiva y menos tardada para la empresa; sin embargo, sus servicios son muy costosos. Una auditoría de marketing también puede ser contraproducente, en especial si los empleados se sienten incómodos con el escrutinio.

A pesar de sus desventajas, las auditorías de marketing son muy positivas para las empresas. Son flexibles en cuanto a que su alcance puede ser amplio (para evaluar la estrategia de marketing completa) o estrecho (para evaluar sólo un elemento del programa de marketing). Además, sus resultados se pueden utilizar para reasignar los esfuerzos de marketing, corregir los problemas de implementación o incluso identificar nuevas oportunidades. Los resultados finales de una auditoría de marketing bien ejecutada son un mejor desempeño de marketing y una mayor satisfacción de los clientes.

Controles informales de marketing

Mientras que los controles formales de marketing son abiertos en su intento por influir en el comportamiento de los empleados y el desempeño de marketing, los controles informales son menos

directos. Éstos constituyen mecanismos no escritos que afectan en forma sutil el comportamiento de los empleados, tanto individualmente como en grupo.[36] Aquí tratamos con los objetivos y comportamientos personales, así como con normas y expectativas basadas en el grupo. Existen tres tipos de control informal: autocontrol de los empleados, control social y control cultural.

Autocontrol de los empleados En esta forma de control los empleados administran sus propio comportamiento (y por tanto la implementación de la estrategia de marketing) estableciendo objetivos personales y monitoreando sus resultados. El tipo de objetivos personales depende de cómo se sienten los empleados acerca de su trabajo. Si tienen una alta satisfacción laboral y un fuerte compromiso con la empresa, es más probable que los establezcan en forma consistente con las metas organizacionales, la estrategia de marketing y las metas y objetivos de la corporación. El autocontrol de los empleados también depende de las recompensas que reciben. Algunos prefieren las intrínsecas de hacer un buen trabajo más que las extrínsecas del pago y el reconocimiento. Es probable que quienes se recompensan intrínsecamente muestren más control personal al administrar su comportamiento en forma consistente con la estrategia de marketing.

Control social El control social o de grupo pequeño se relaciona con los estándares, normas y ética que gobiernan a los equipos de trabajo dentro de la empresa.[37] La interacción social que prevalece al interior de estos grupos puede ser un motivador poderoso del comportamiento de los empleados. Sus normas sociales y conductuales de trabajo establecen la "presión de los compañeros", que hace que los empleados se conformen con los estándares de desempeño esperados. Si quedan por debajo de estos estándares, el grupo los presionará para alinearse con las normas del conjunto. Este empuje puede ser positivo o negativo. La influencia positiva de los grupos alienta a los empleados a incrementar su esfuerzo y desempeño en formas consistentes con las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, lo contrario también es verdadero. Si las normas del grupo de trabajo alientan la holgazanería o la elusión de las responsabilidades, los empleados se sentirán presionados a conformarse o se arriesgarán a ser aislados por realizar un buen trabajo.

Control cultural Es muy similar al control social, sólo que en una escala mucho más amplia. Aquí nos preocupamos por las normas conductuales y sociales de la empresa completa. Uno de los resultados más importantes del control cultural es el establecimiento de valores compartidos entre todos los miembros de la corporación. La implementación de marketing es más eficaz y eficiente cuando cada empleado, guiado por los mismos valores o creencias, tiene un compromiso o las mismas metas organizacionales.[38] Empresas como Lockheed Martin y Lexmark tienen fuertes culturas organizacionales que guían el comportamiento de los empleados. Desafortunadamente, el control cultural es muy difícil de manejar, debido a que toma una gran cantidad de tiempo crear la cultura organizacional apropiada para asegurar el éxito de la implementación.

Es importante señalar que los controles formales empleados por la empresa afectan en gran medida los controles informales que ocurren en su interior. Sin embargo, la premisa de estos últimos radica en que algunos aspectos del comportamiento de los empleados no pueden ser influidos por mecanismos formales y, por tanto, deben controlarse de manera informal por medio de acciones individuales y de grupo. En la sección *Más allá de las páginas 11.3* se describe cómo ambos contro-

Más allá de las páginas 11.3

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO A TRAVÉS DE LA CULTURA[39]

Dados los muchos ejemplos de mala conducta corporativa y el manejo de fallas de criterio durante los últimos cinco a 10 años, los altos directivos se han vuelto muy conscientes de la importancia de administrar el riesgo corporativo. Los riesgos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son de muchos tipos: financiero, de seguridad, operativos, de responsabilidad por productos, estratégicos, de reputación, etc. A medida que los altos directivos intentan entender mejor los desafíos de la administración del riesgo empresarial, se percatan de que ésta incluye más que tomar las decisiones correctas en la sala de juntas. La verdadera administración de riesgos incluye evaluar la cultura de riesgo de la empresa en su totalidad.

Los expertos definen *cultura de riesgo* como un sistema de valores y conductas que moldea las decisiones de riesgos dentro de una organización. Esta cultura influye en todos los empleados, ya sea que estén conscientes o no de ello. Es esta falta de conciencia la que crea problemas potenciales. Aun las que parecen decisiones pequeñas pueden tener implicaciones de riesgo corporativo. La clave es asegurar que todos los empleados tengan una comprensión común del riesgo y de la forma en que está potencialmente conectado con sus actividades diarias.

Tristemente, la evidencia sugiere que la mayoría de las organizaciones hace un pobre trabajo al alimentar su cultura de riesgo. En un estudio reciente, 58% de los altos directivos afirmó que sus empleados tenían poca o ninguna comprensión de la exposición al riesgo de su empresa. Un tercio dijo que incluso ellos mismos no tenían una capacitación formal al respecto. Sin capacitación y sin un diálogo abierto sobre el tema, las organizaciones no pueden asegurar que se tomen decisiones bien informadas y consistentes a lo largo de la empresa.

¿Cómo una organización puede inspirar una cultura de riesgo? A continuación se sugieren algunos lineamientos.

- **Establecer el tono en la parte alta y la parte media** Un axioma clave de la administración indica que los líderes comunican sus prioridades a través de lo que miden, analizan, elogian y critican. Estos aspectos de "establecer el tono" son importantes porque proporcionan ejemplos para que otros empleados los sigan. Sin embargo, este tono debe emanar de todos los gerentes, no sólo de los de la sala de consejo. La organización y sus líderes deben tener una política de riesgo llanamente articulada, así como penalizaciones claras para un comportamiento que incumpla las reglas.
- **Entender la diferencia entre el riesgo bueno y el riesgo malo** La administración de riesgos tiene el potencial de reprimir la creatividad de una organización. Así, es importante que todos los empleados entiendan la diferencia entre un riesgo aceptable basado en la innovación y un comportamiento imprudente que ponga en peligro la organización. La empresa también debe alentar y estar dispuesta a tolerar errores y luego aprender de ellos.
- **Promover una comunicación abierta acerca de la ética y el riesgo** Crear una cultura de riesgo apropiada requiere la transmisión de mensajes consistentes a los empleados acerca del riesgo y la importancia de administrarlo como parte de las operaciones cotidianas. Esto significa que la colaboración es esencial para mitigar la ambigüedad y la competitividad que por lo general llevan a decisiones extremadamente riesgosas.
- **Proporcionar a los empleados incentivos para administrar el riesgo** Esta cuestión es importante, pero con frecuencia es más importante eliminar cualquier incentivo que recompense el comportamiento imprudente. Esto aplica a todos en la organización; desde la sala de consejo hasta el cuarto de correo.
- **Considerar la cultura de riesgo de los socios potenciales** Para administrar el riesgo por completo, una organización debe asegurar que sus vendedores, proveedores y socios estratégicos compartan su tolerancia al mismo. El riesgo siempre debe ser un factor a considerar al elegir socios o proveedores nuevos. Observe que esto también aplica a los socios más importantes de la empresa: sus empleados. El riesgo siempre debe ser una consideración en el proceso de contratación.

Tener una sólida cultura del riesgo significa que todos conocen los principios y fronteras dentro de los cuales opera la organización. Significa que el riesgo se analiza en forma abierta y se evalúa en todas las decisiones. Asegura que todos permanezcan en la ruta correcta. Sin embargo, crear este tipo de cultura requiere gran cantidad de paciencia y tiempo. Pero, de nuevo, la crisis que resulta por una mala administración del riesgo con frecuencia es más costosa en términos de tiempo, dinero y reputación corporativa.

les se traslapan para promover los principios de la administración del riesgo en las organizaciones de la actualidad.

Programación de las actividades de marketing

Mediante una adecuada planeación y organización, los gerentes de marketing proporcionan propósito, dirección y estructura a todas las actividades de marketing. Sin embargo, deben entender tanto los problemas asociados con la implementación como la coordinación de varios de sus componentes, y elegir un enfoque general de implementación antes de ejecutar las actividades de marketing en la vida real. Después de tomar estas medidas, el gerente de marketing responsable de ejecutar el plan debe establecer un cronograma para completar cada actividad de marketing.

Una implementación exitosa exige que los empleados conozcan las actividades específicas de las que son responsables y el cronograma para completarlas. Crear un programa maestro de actividades de marketing puede ser una ardua tarea debido a la amplia variedad de tareas que se requieren para ejecutar el plan, la secuencia natural de muchas actividades (algunas tienen prioridad sobre otras y deben desempeñarse primero) y el hecho de que el tiempo es esencial para implementar el plan.[40] Los pasos básicos relacionados con la creación de un programa y un marco de tiempo para la implementación incluyen los siguientes:

1. **Identificar las actividades especiales que se desempeñarán.** Éstas incluyen todo el producto, la fijación de precios, la distribución y las actividades de promoción contenidas en el plan de marketing. Las actividades específicas de implementación, como capacitación de empleados, cambios estructurales o la adquisición de recursos financieros también deben incluirse.
2. **Determinar el tiempo requerido para completar cada actividad.** Algunas actividades requieren planeación y tiempo antes de fructificar. Otras pueden presentarse con rapidez después del inicio del plan.
3. **Determinar qué actividades deben preceder a otras.** Muchas tareas de marketing deben desempeñarse en una secuencia predeterminada (como crear una campaña de publicidad desde el *copywriting* hasta la producción y la entrega). Estas actividades deben identificarse y separarse de cualquier otra que se pueda desempeñar simultáneamente.
4. **Arreglar la secuencia y sincronización apropiada de todas las actividades.** En este paso, el gerente planea el programa maestro al establecer una secuencia de todas las actividades y determinar cuándo debe ocurrir cada una.
5. **Asignar responsabilidades.** El gerente debe asignar uno o más empleados, equipos, gerentes o departamentos a cada actividad y encargarles la responsabilidad de ejecutarla.

Una forma simple pero eficaz de crear un programa maestro de implementación es incorporar todas las actividades de marketing en una hoja de cálculo como la que se muestra en la figura 11.8. Un programa maestro como éste puede ser simple o complejo, según el nivel de detalle incluido dentro de cada actividad, y también será único para el plan de marketing específico vinculado con él. No existe una plantilla universal para crear un programa maestro.

Aunque ciertas actividades se deben realizar antes que otras, algunas se pueden desempeñar simultáneamente con otras o más adelante en el proceso de implementación. Esto requiere una estrecha coordinación entre los departamentos (marketing, producción, publicidad, ventas y demás) para asegurar la conclusión de todas las actividades de marketing a tiempo. Señalar las que se

FIGURA 11.8

PROGRAMA HIPOTÉTICO DE IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING DE TRES MESES

Mes	Marzo				Abril				Mayo			
Actividades — Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
De producto												
Finalizar los cambios de paquete	●											
Corridas de producción	●	●			●	●			●	●		
De fijación de precios												
Realizar una venta especial al detalle con 10% de descuento						●						
Efectuar una venta especial al detalle con 25% de descuento											●	
De distribución												
Embarques a los almacenes	●		●		●		●		●		●	
Embarques a las tiendas minoristas		●		●		●		●		●		●
10% de descuento a las empresas del ramo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
De promoción												
Operación de sitio web informativo	●											
Publicidad en televisión		●	●			●	●			●	●	
Publicidad en periódicos		●		●	●	●		●	●	●		●
Publicidad en línea	●		●		●		●		●		●	
Cupones en inserción de periódicos				●					●			
Exhibiciones POP en tienda		●	●	●	●							
Carteles en tienda				●	●	●	●				●	●
Colocaciones de producto	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

pueden realizar en forma simultánea puede reducir en gran medida la cantidad de tiempo total necesaria para ejecutar un plan de marketing dado. Debido a que la programación puede ser una tarea complicada, la mayoría de las empresas utiliza técnicas sofisticadas de administración de proyectos, como la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT; program evaluation and review technique), el método de ruta crítica (CPM; critical path method) o programas computarizados de planeación para calendarizar la sincronización de las actividades de marketing.

Lecciones del capítulo 11

Implementación del marketing

- Es fundamental para el éxito de cualquier empresa porque es responsable de poner en acción la estrategia de marketing.

- Ha sido ignorada a lo largo de la historia de los negocios, ya que la mayoría de las empresas ha enfatizado una planeación estratégica más que una implementación estratégica.
- Es el proceso de ejecutar la estrategia de marketing mediante el establecimiento y desempeño de acciones específicas que aseguren el logro de los objetivos de marketing de la empresa.
- Va de la mano con la evaluación y el control para determinar el éxito o fracaso de la estrategia de marketing y de la empresa.
- Por lo general es la causa de la diferencia entre la estrategia deseada de marketing (lo que la empresa quiere que suceda) y la estrategia obtenida de marketing (la que en realidad sucede).
- Mantiene una relación con la planeación estratégica que ocasiona tres problemas importantes: interdependencia, evolución y separación.

Los elementos de la implementación del marketing incluyen

- *Estrategia de marketing.* El producto, la fijación de precios, la distribución y las actividades de promoción de la empresa.
- *Metas y valores compartidos.* El *adhesivo* de la implementación que une a toda la empresa como unidad singular y en funcionamiento.
- *Estructura de marketing*. La forma en que se organizan las actividades de marketing.
- *Sistemas y procesos.* Conjunto de actividades de trabajo que absorben una variedad de insumos para crear información y resultados de comunicación que aseguren la operación diaria consistente de la empresa.
- *Recursos.* Incluyen una amplia variedad de activos tangibles e intangibles que se pueden unir durante la implementación del marketing.
- *Personas.* La calidad, diversidad y habilidades de los recursos humanos de una empresa. También incluye la selección y capacitación, evaluación y compensación, motivación, satisfacción y compromiso de los empleados.
- *Liderazgo.* La forma en que los gerentes se comunican con los empleados y en que los motivan para implementar la estrategia de marketing.

Algunos enfoques para implementar la estrategia de marketing incluyen

- *Implementación por instrucción.* Los altos directivos desarrollan y seleccionan estrategias de marketing y luego las transmiten a los niveles inferiores donde se espera que los gerentes y los empleados de atención al cliente las implementen.
- *Implementación por medio del cambio.* Se enfoca de manera explícita en transformar la empresa en formas que aseguren la implementación exitosa de la estrategia de marketing elegida.
- *Implementación mediante el consenso.* Los altos directivos y los gerentes de nivel básico de diferentes áreas de la empresa trabajan juntos para evaluar y desarrollar las estrategias de marketing.

- *Implementación como cultura organizacional.* La estrategia e implementación de marketing se ven como extensiones de la misión, visión y cultura organizacional de la empresa. Los empleados de todos los niveles pueden participar en la toma de las decisiones que la ayudan a alcanzar su misión, metas y objetivos.

Marketing interno

- Se refiere al manejo de un enfoque tipo marketing para motivar, coordinar e integrar a los empleados en la implementación de la estrategia de marketing de la empresa.
- Reconoce en forma explícita que la satisfacción de los clientes externos depende de las acciones de los clientes internos de la empresa: sus empleados. Si éstos no reciben información apropiada acerca de la estrategia y no están motivados para implementarla, es poco probable que los clientes externos queden completamente satisfechos.
- Hace descansar la responsabilidad de la implementación en todos los empleados sin importar su nivel dentro de la empresa.
- Se basa en muchos de los principios que se manejan en el marketing externo tradicional. Los elementos de producto, precio, distribución y promoción del programa de marketing interno son similares a los elementos del programa de marketing externo.

Al evaluar y controlar las actividades de marketing

- La estrategia de marketing deseada de la empresa con frecuencia difiere de la estrategia obtenida por cuatro razones potenciales: 1) la estrategia de marketing fue inapropiada o poco realista; 2) la implementación fue inapropiada para la estrategia; 3) el proceso de implementación fue mal manejado, o 4) los entornos interno y externo cambiaron en forma significativa entre el desarrollo de la estrategia de marketing y su implementación.
- Es importante que el potencial de fallas en la implementación se maneje en forma estratégica estableciendo un sistema de controles de marketing.
- Las empresas diseñan y usan controles formales de insumo, proceso y producción para ayudar a asegurar que los resultados de marketing estén en línea con los resultados anticipados.
- Las empresas utilizan controles de producción o estándares de desempeño para asegurar que los resultados de marketing sean acordes con los resultados anticipados.
- Los empleados en forma individual (autocontrol), en los grupos de trabajo (control social) y a lo largo de la empresa (control cultural) utilizan los objetivos personales y las expectativas y normas basadas en el grupo para controlar de manera informal sus comportamientos.

Programar las actividades de marketing

- Requiere que los empleados conozcan las actividades específicas de las que son responsables y el cronograma para completarlas.

- Puede ser una tarea desafiante debido a la amplia variedad de actividades que se requieren para ejecutar el plan, la naturaleza secuencial de muchas actividades de marketing y el hecho de que el tiempo es esencial en la implementación del plan.
- Incluye cinco pasos básicos: 1) identificar las actividades específicas que se desempeñarán: 2) definir el tiempo requerido para completar cada una; 3) determinar qué actividades deben preceder a otras; 4) arreglar la secuencia apropiada y la sincronización de todas las actividades, y 5) asignar responsabilidades a los empleados, gerentes, equipos o departamentos.

Preguntas para análisis

1. Olvide por un momento que planear la estrategia de marketing es igual de importante que implementar la estrategia de marketing. ¿Qué podría argumentar para sostener que una actividad es más importante que la otra? Explique su respuesta.
2. Si usted fuera responsable de implementar una estrategia de marketing en particular con base en su personalidad y sus preferencias personales ¿con qué enfoque de implementación se sentiría más cómodo? ¿Por qué? ¿Su enfoque sería aplicable en cualquier situación? Si no, ¿qué haría que usted lo cambiara o lo adaptara? Recuerde, adaptar su enfoque básico significa salir de su zona de confort personal para concordar con la situación que enfrenta.
3. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos para el uso exitoso del enfoque interno de marketing? Dada la estructura jerárquica de los empleados en la mayoría de las organizaciones (por ejemplo, CEO, gerencia de nivel medio, empleados del staff), ¿el marketing interno es un enfoque viable para la mayoría de las organizaciones? ¿Por qué?

Ejercicios

1. Encuentre un artículo periodístico reciente acerca de una organización que haya cambiado su estrategia de marketing. ¿Cuáles fueron las razones para el cambio? ¿Cómo abordó la organización el desarrollo y la implementación de la nueva estrategia?
2. Una de las mejores fuentes de metas y valores compartidos para guiar la implementación es la propia declaración de la misión o valores de la empresa. Encuentre la de la organización que identificó en el ejercicio 1. ¿Ve usted evidencia de la misión o valores en la forma en que la organización manejó su cambio en la estrategia de marketing?
3. Considere los controles informales o no escritos en su vida. Desarrolle una lista de los que prevalecen en el trabajo, en la casa o en la escuela (o utilice otro contexto, como la iglesia, las reuniones sociales o las actividades públicas). ¿Estos controles son similares o diferentes? ¿Por qué?

	Controles en el trabajo	Controles en casa	Controles en la escuela
Autocontrol (Normas y expectativas personales de comportamiento)			
Control social (Normas y expectativas en grupos pequeños)			
Control cultural (Normas y expectativas en la organización completa)			

CAPÍTULO 12

Desarrollo y mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes

Introducción

Hasta ahora hemos examinado el proceso de planeación estratégica desde sus etapas iniciales hasta la ejecución del plan de marketing. Ahora, sin embargo, aprovechamos la oportunidad para retroceder y analizar el proceso desde una perspectiva holística. A menudo las empresas pierden de vista el panorama cuando se apresuran a finalizar el desarrollo del producto y las pruebas de marketing o en dar los toques finales a una campaña de medios. Todas las actividades que se requieren para desarrollar y poner en marcha el programa de marketing tienen un solo propósito fundamental: desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Sin embargo, como hemos visto, la ejecución de una estrategia de marketing capaz de satisfacer eficazmente las necesidades y deseos del cliente es difícil en el entorno de negocios actual que cambia a ritmo acelerado. Lo cierto es que la investigación minuciosa, las ventajas competitivas sólidas y un programa de marketing bien implementado no siempre bastan para garantizar el éxito.

En el pasado, el desarrollo e implementación de la estrategia de marketing "correcta" sólo exigían crear un gran número de transacciones con los clientes para maximizar la participación de mercado de la empresa. Ésta prestaba poco interés en identificar las necesidades de aquéllos y en buscar mejores maneras de resolver sus problemas. Sin embargo, en la economía actual se pone atención ante todo al desarrollo de estrategias que atraigan y retengan a los clientes a largo plazo. En la sección *Más allá de las páginas 12.1* se ilustra que 1-800-Flowers.com lo hace muy bien, porque entiende plenamente a sus clientes, así como sus expectativas, motivaciones y comportamiento. Con este conocimiento a la mano, empresas como ésta pueden ofrecer el programa de marketing indicado para incrementar la satisfacción de los clientes y retenerlos en el largo plazo.

En este capítulo se estudia cómo aprovechar el programa de marketing en su conjunto para ofrecer calidad, valor y satisfacción a los clientes. Para empezar, revisamos los aspectos estratégicos asociados con el proceso de administración de relaciones con el cliente. Establecer estas relaciones en el largo plazo es precisamente una de las mejores maneras de aislar a la empresa y protegerla de las incursiones de la competencia, el ritmo veloz del cambio en el entorno y la indiferenciación creciente de los productos. A continuación se estudian los temas cruciales de calidad y valor mientras nos ocupamos de analizar cómo se relaciona el programa de marketing con todos estos aspectos.

Más allá de las páginas 12.1

1-800-FLOWERS.COM SE ENFOCA EN LOS CLIENTES[1]

Servicio al cliente. Confianza. Interacciones uno a uno con los clientes. Lealtad de los clientes. Éstos han sido los fundamentos del crecimiento continuo de 1-800-Flowers.com en los últimos 20 años. Desde que la empresa empezó a operar en Internet en 1991, su presidente ejecutivo (CEO), Jim McCann, ha implementado un interesante enfoque centrado en los clientes para hacer de 1-800-Flowers el vendedor de flores al menudeo más importante de Estados Unidos. En 2008 ganó 919 millones de dólares y conquista aproximadamente 3 millones de nuevos clientes cada año.

La empresa usa Internet para conectarse con los clientes e invierte mucho esfuerzo en crear una perspectiva holística de 360 grados para cada uno. Recaba su información personal en cada punto donde tiene contacto con ellos, sean ventas, programas de lealtad, encuestas, publicidad por correo directo, promociones de ventas (concursos y sorteos) o programas de afiliados (con floristas, empresas de tarjetas de crédito y aerolíneas), y la usa para crear comunicaciones y ofertas personalizadas de productos para las aproximadamente 30 millones de personas registradas en su base de datos. 1-800-Flowers usa un complejo sistema de segmentación que analiza el comportamiento transaccional (actualidad, frecuencia, nivel de ingresos) y lo combina con el comportamiento de compra de regalos. Esta información se relaciona después con el perfil psicográfico de cada comprador para crear mensajes dirigidos a cada segmento de clientes. A continuación utiliza una variedad de indicadores (financieros, de retención y adquisición de clientes, conciencia de marca, intenciones de compra y recomendaciones de clientes) para medir el desempeño.

Para incrementar la fidelidad de los clientes, la empresa lanzó Fresh Rewards, un programa de lealtad basado en puntos. Los clientes ganan un punto por cada dólar que gastan y reciben por correo electrónico un pase Fresh Reward cuando han acumulado 200. También maneja programas de alto nivel para quienes gastan entre 400 y 800 dólares al año. Su carácter es único, pues ofrece sólo recompensas de mercancía de 1-800-Flowers. Además de fomentar la lealtad de los clientes, Fresh Rewards permite recabar información detallada de éstos.

Recientemente, para desarrollar aún más las relaciones con los clientes la empresa amplió su mezcla de productos mucho más allá de los arreglos florales. Ahora vende regalos tradicionales, como canastas de regalo, palomitas de maíz, pastelillos individuales y toallas de baño con monogramas bordados, tanto a través de 1-800-Flowers como de su nuevo proyecto 1-800-Baskets. En la actualidad estos productos adicionales generan 50% de sus ventas. Además, para establecer vínculos sociales más fuertes con su clientela, ha lanzado aplicaciones para iPhone y Blackberry, y planea inaugurar una tienda en línea en Facebook.

1-800-Flowers cifra la clave de su éxito en su capacidad para integrar y obtener provecho de la enorme cantidad de datos que recaba de sus clientes. Sin embargo, McCann, CEO de la empresa, también favorece el método de la vieja escuela de entenderlos. McCann afirma que su formación como trabajador social le ayuda a entender la importancia de las relaciones sólidas. Fiel a esta experiencia, sale a campo con regularidad para conversar con los clientes. En ocasiones especiales, como el Día de las Madres o el Día de San Valentín, él y otros ejecutivos contestan personalmente los teléfonos, entregan productos y trabajan en las tiendas minoristas de la empresa. McCann lo ve así: "Nuestros competidores sólo se fijan en las ventas; a nosotros nos importan las relaciones. Estamos ayudando a nuestros clientes a conectarse con personas importantes en su vida por medio de flores y regalos creados y diseñados para relaciones, ocasiones y sentimientos específicos. Esa es la diferencia."

Por último, se exploran aspectos esenciales con respecto a la satisfacción de los clientes, incluidas sus expectativas y los índices para medir esta satisfacción en el tiempo.

Administración de las relaciones con el cliente

Como se menciona en el capítulo 1, para crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes se necesita que las organizaciones vean más allá de las transacciones que tienen lugar hoy para

darse cuenta del potencial a largo plazo de un cliente. En tal caso, deben esforzarse por desarrollar un vínculo con cada uno en lugar de generar un gran número de transacciones individuales. Para que una relación pueda ser benéfica tanto para la empresa como para el cliente, debe ofrecer valor a ambas partes. Este es uno de los requerimientos básicos de intercambio que se señalaron en el capítulo 1. Crear este valor es la meta de la *administración de las relaciones con el cliente* (CRM; *customer relationship management*), que se define como una filosofía de negocios cuyo propósito es determinar e incrementar el valor para los clientes en formas que los motiven a seguir siendo leales.[2] En esencia, la CRM se ocupa de retener a los clientes correctos. Es importante hacer notar que no se centra exclusivamente en los consumidores finales. Más bien abarca una serie de grupos diferentes, como los que se describen a continuación.[3]

- **Clientes** Son los usuarios finales de un producto, ya sea empresas o consumidores particulares.
- **Empleados** Las empresas deben administrar las relaciones con su personal si quieren tener alguna esperanza de atender cabalmente las necesidades de los clientes. Esto es especialmente válido en el ramo de los servicios, donde los empleados *son* el servicio a los ojos del cliente. Conservar a los empleados clave es parte vital de la CRM.
- **Socios de la cadena de suministro** Prácticamente todas las empresas compran y venden productos corriente arriba o abajo de la cadena de suministro. Esto supone la adquisición de materiales o la venta de productos terminados a otras empresas. De un modo u otro, es crucial mantener las relaciones con los principales socios de la cadena de suministro para satisfacer a los clientes.
- **Grupos de interés externos** Las relaciones con los principales grupos de interés también deben administrarse eficazmente. Éstos incluyen dependencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro o entidades facilitadoras que proporcionan los bienes o servicios que ayudan a la empresa a alcanzar sus metas.

Para entregar buen valor a los clientes se requiere que las empresas manejen estrategias de CRM que les ayuden a administrar con eficacia las relaciones con cada uno de estos grupos. Este esfuerzo implica buscar formas de integrar todas estas relaciones para alcanzar la meta final de satisfacción del cliente.

Para apreciar plenamente los conceptos en que se basa la CRM, las organizaciones tienen que desarrollar una nueva perspectiva de los clientes que preste menos atención a "adquirirlos" y más a "conservarlos", como se muestra en la figura 12.1. Aunque este giro estratégico ha sido implementado desde hace algún tiempo en los mercados de negocios, los adelantos tecnológicos también permiten adoptarlo en los mercados de consumo. Las empresas que tienen talento excepcional para entablar relaciones con los clientes poseen un "capital relacional" que emana del valor generado por la confianza, el compromiso, la cooperación y la interdependencia entre los socios de una relación. Con respecto a las ventajas competitivas, muchos consideran que el capital relacional es el recurso o activo más importante que una organización puede tener, pues representa un activo poderoso que puede usarse para aprovechar al máximo las oportunidades de marketing.[4]

Desarrollo de relaciones en los mercados de consumo

El establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes puede ser un proceso arduo. En el transcurso de la vida de la relación, la meta de la empresa es guiarlos por una serie de etapas pro-

FIGURA 12.1

GIRO ESTRATÉGICO DE LA ADQUISICIÓN A LA CONSERVACIÓN DE LOS CLIENTES

Adquisición de clientes	Conservación de clientes
Los clientes son "usuarios"	Los clientes son "clientes"
Marketing masivo	Marketing uno a uno
Adquirir nuevos clientes	Construir relaciones con los clientes actuales
Transacciones aisladas	Transacciones continuas
Incrementar la participación de mercado	Incrementar la participación del cliente
Diferenciación basada en grupos	Diferenciación basada en clientes individuales
Segmentación basada en necesidades homogéneas	Segmentación basada en necesidades heterogéneas
Enfoque estratégico a corto plazo	Enfoque estratégico a largo plazo
Productos estandarizados	Personalización masiva
Proveedor que ofrece el costo más bajo	Estrategia de fijación de precios basada en el valor
Comunicación masiva en un solo sentido	Comunicación individualizada en dos sentidos
Competencia	Colaboración

gresivas, como se muestra en la figura 12.2. El objetivo de la CRM es lograr que pasen de tener una simple conciencia de la empresa y su oferta de productos, a través de niveles de creciente intensidad en el trato, hasta llegar al punto en que se vuelvan verdaderos promotores de la firma o de sus productos. Tenga en cuenta que la verdadera CRM intenta ir más allá de la creación de clientes satisfechos y leales. En última instancia, la empresa tendrá el nivel más alto de capital relacional cuando éstos se vuelvan firmes creyentes o impulsores de la firma y de sus productos. Por ejemplo, Harley-Davidson, con más de 100 años de antigüedad, es un magnífico ejemplo de una empresa que disfruta de los más altos niveles de activismo y apoyo de sus clientes. Los dueños de motocicletas Harley exhiben una devoción casi religiosa por la marca, algo que muchas empresas no tienen. Otras, como Apple, Coca-Cola y Nike, también recogen un alto grado de activismo de sus clientes.



©Dreamstime

Harley-Davidson goza de uno de los niveles más altos de activismo de sus clientes en todo el mundo.

En los mercados de consumo, una de las estrategias más viables para entablar relaciones con los clientes es incrementar la *participación del cliente* en lugar de la participación de mercado de la empresa. Esta estrategia implica abandonar la vieja idea de adquirir clientes nuevos y aumentar las transacciones, para centrarse en atender más plenamente las necesidades de los clientes actuales. Los servicios financieros son un espléndido ejemplo de esta estrategia en acción. La mayoría de los consumidores compra servicios financieros de diferentes empresas. Realiza sus operaciones bancarias en una institución, contrata seguros en otra y maneja sus inversiones en otra distinta. Para contrarrestar esta realidad, muchas empresas ahora ofrecen todos estos servicios bajo un mismo techo. Por ejemplo, Regions Financial Corporation brinda servicios de

FIGURA 12.2

ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

Etapa de la relación	Metas de la CRM	Ejemplos
Conciencia	Promover el conocimiento y la educación del cliente sobre el producto o la empresa. Buscar nuevos prospectos.	Publicidad de productos Venta personal (visitas sin previo aviso) Publicidad de boca en boca
Compra inicial	Posicionar el producto o empresa en el conjunto evocado de alternativas del cliente. Estimular el interés en el producto. Fomentar la prueba del producto.	Anuncios publicitarios Muestras de productos Venta personal
Cliente recurrente	Satisfacer plenamente las necesidades y deseos de los clientes. Cumplir por completo o superar las expectativas de los clientes o las especificaciones del producto. Ofrecer incentivos para estimular compras recurrentes.	Buena calidad del producto y fijación de precios basada en el valor Buen servicio antes, durante y después de la venta Recordatorios e incentivos frecuentes
Cliente	Crear lazos financieros que limiten la capacidad del cliente para cambiar de productos o proveedores. Adquirir más del negocio de cada cliente. Personalizar los productos para satisfacer las necesidades y deseos en evolución de los clientes.	Tarjetas de cliente frecuente Programas de viajero frecuente Oferta amplia de productos
Comunidad	Crear lazos sociales que impidan cambiar de producto o proveedor. Desarrollar oportunidades para que los clientes interaccionen con sentido de comunidad.	Programas de membresía Programas de afinidad Comunicación personal continua
Activismo	Crear personalización o lazos estructurales que fomenten el grado más alto de lealtad. Formar parte de la vida del cliente a tal grado que no esté dispuesto a terminar la relación. Pensar en los clientes como socios.	Eventos y reuniones con los clientes Contratos a largo plazo Objetos de recuerdo relacionados con la marca

banca al menudeo y comercial, fideicomisos, corretaje de valores bursátiles, hipotecas y productos de seguros a través de una red de más de 1 900 oficinas en 16 estados del sur, medio oeste y Texas en Estados Unidos. El compromiso de Regions con las relaciones es evidente en su oferta de productos como “banca personal” y “cuentas relacionales en el mercado de dinero”.[5] En lugar de centrarse en la adquisición de nuevos clientes, trata de atender más plenamente las necesidades de los actuales, y con ello adquirir una participación mayor en los asuntos financieros de cada uno. Cuando se crean estos tipos de relaciones, los clientes tienen poco incentivo para buscar empresas de la competencia. Este capital relacional le da a Regions un activo estratégico importante que puede aprovechar para competir con bancos e instituciones financieras rivales, tanto a nivel local como en Internet.

Para centrarse en la participación del cliente es necesario entender que todos tienen necesidades diferentes; por tanto, no todos tienen igual valor para una empresa. La aplicación más elemental de esta idea es la regla 80/20: 20% de los clientes genera 80% de las utilidades de la empresa. Aunque esta idea no es nueva, los adelantos en la tecnología y las técnicas de recolección de datos permiten obtener el perfil de los clientes en tiempo real. De hecho, gracias a esta posibilidad de seguimiento detallado la empresa puede incrementar las ventas y la lealtad entre la parte inferior del 80% de los clientes. La meta es clasificar la rentabilidad de cada uno para expresar su valor de tiempo de vida (LTV, life time value) para la organización. Algunos clientes (aquellos que requieren mucho apoyo

personal y orientación o que devuelven con frecuencia los productos) simplemente son demasiado costosos para conservarlos dado el bajo nivel de utilidades que generan. Las empresas pueden "despedir" a estos clientes de nivel bajo o requerirles que paguen comisiones muy altas por servicio adicional. Por ejemplo, los bancos y las firmas de corretaje imponen comisiones de mantenimiento muy considerables a las cuentas pequeñas, lo que les permite gastar sus recursos en desarrollar más plenamente las relaciones con sus clientes rentables.

Los clientes del nivel alto (los que se clasifican dentro del primer 20%) son los candidatos más lógicos para las estrategias de retención. Son los más leales y rentables, por lo que se deben tomar las medidas necesarias para garantizar su satisfacción continua. A los que se clasifica apenas fuera de esta categoría, o clientes de segundo nivel, se les puede estimular para que sean mejores consumidores o se vuelvan incluso más leales con los incentivos indicados. La figura 12.3 resume algunas estrategias para mejorar y mantener las relaciones con los clientes. La más elemental se basa en los incentivos financieros, que estimulan mayores ventas y lealtad. Sin embargo, es muy fácil que los competidores los imiten y por lo general no son buenos para conservar a los clientes a largo plazo. Para lograr esta meta final es preciso recurrir a estrategias dirigidas a establecer una relación estrecha entre el cliente y la empresa. Estas conexiones estructurales son las que más resisten las acciones de la competencia y las más importantes para mantener relaciones a largo plazo.

Desarrollo de relaciones en los mercados de negocios

La administración de las relaciones en los mercados de negocios es muy similar a la practicada en los mercados de consumo. La meta es guiar a los compradores por una secuencia de etapas, donde cada una representa un nivel creciente de la intensidad de la relación. Aunque los vínculos de negocios distan mucho de tener la interacción emocional casi religiosa que se encuentra en algunos mercados de consumo, las empresas pueden llegar establecer lazos estructurales con sus socios de la cadena de suministro. Éstos otorgan a ambas partes una ventaja con respecto al capital relacional: una empresa retiene un cliente leal y comprometido; la otra conserva un proveedor leal y comprometido. Ambas partes también pueden considerar que la otra es un socio o defensor fuerte dentro de toda la cadena de suministro.

Aunque no hay duda de que nuestro análisis plantea generalizaciones (por ejemplo, que algunas empresas de productos de consumo son mejores para entablar relaciones que muchas industriales), el desarrollo de relaciones en los mercados de negocios puede ser más emotivo, complejo y mucho más riesgoso que en los mercados de consumo. Esto ocurre porque en los primeros los compradores suelen tener menos opciones de dónde elegir y los riesgos financieros por lo general son más altos. Por ejemplo, cuando el fabricante de procesadores de cómputo AMD compró ATI (un respetado fabricante de chips para gráficos), las opciones de compra y asociación para AMD, Intel y otras empresas de la industria de la computación cambiaron de la noche a la mañana. Intel, que no quería apoyar a su más cercano competidor, empezó a trabajar con Nvidia (el principal rival de ATI) para producir juegos de chips compatibles con computadoras. Tiempo después la asociación de Apple con Intel implicó que también recurriera a Nvidia para adquirir chips de gráficos.[6] La integración tan cerrada de las empresas en el mercado de negocios responde a la naturaleza de las compras en este ámbito, a la presencia de obligaciones contractuales a largo plazo y a las enormes cantidades de dinero que se requieren para realizar muchas adquisiciones. Además, las relaciones de negocios se basan en estrategias mutuamente benéficas que se centran en la cooperación y en incrementar el valor del intercambio para ambas partes, y no en estrategias de negociación estrictas en las que un lado "gana" y el otro "pierde".

FIGURA 12.3

ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES POR MEDIO DE CRM

Las relaciones de marketing no suceden por casualidad. Es una estrategia deliberada y rentable que se enfoca más en satisfacer a los clientes actuales que en encontrar nuevos clientes. ¿Cuáles son algunas formas de profundizar las relaciones con sus clientes más valiosos?

- Asegúrese de tener las herramientas apropiadas. Al adoptar una herramienta de software de atención al cliente que unificó muchas aplicaciones dispersas, Overstock.com mejoró 10% la satisfacción del cliente y saltó al cuarto lugar de la lista de la National Retail Federation (la asociación de minoristas más grande del mundo) de las 10 empresas mejor calificadas por su servicio al cliente.
- Sepa quiénes son sus clientes. El software de administración de las relaciones con el cliente, una vez disponible, lo puede ayudar a tener una perspectiva clara de sus preferencias y de lo que les agrada y les desagrada.
- Comparta la información de los clientes con todos los miembros del personal que trabajan directamente con ellos, de manera que la puedan utilizar para profundizar la lealtad que conduce a las ventas.
- Capacite a los empleados para que compartan su perspectiva orientada al cliente y muéstreles la misma lealtad y consideración que usted quiere que ellos brinden a sus clientes.
- Considere conectarse con los clientes por medio de un blog acerca de productos, servicios, innovaciones, ventas y eventos especiales. Cuide que sus publicaciones se enfoquen en las necesidades de los clientes, actualícelas con frecuencia, lea y responda los comentarios de los clientes.
- Ya sea que utilice el blog o no, mantenga una comunicación regular con un breve boletín electrónico que pueda también ser enviado por correo electrónico. Este debe tener una apariencia profesional, y se debe complementar con tarjetas de saludo personalizadas o recordatorios de servicio para los clientes especiales.
- Ofrezca incentivos para los clientes especiales. Un restaurante podría servir ocasionalmente un postre gratuito a los clientes regulares, un minorista podría ofrecer un simple programa de recompensas a los compradores frecuentes, e incluso un dentista podría hacer una limpieza dental gratuita para agradecer una referencia.
- Sea flexible. Si usted siempre insiste en apegarse a las políticas de la empresa, perderá clientes cuyos problemas pudieron haber sido resueltos de otra manera.

Fuentes. "Ten Tips to Build Customer Loyalty", *AllBusiness.com*, www.allbusiness.com, consultado el 7 de marzo de 2010; Gail Goodman, "5 Key Ways to Build Customer Relationships", sitio web de la empresa, Microsoft Corp., www.microsoft.com, consultado el 7 de marzo de 2010; "Overstock.com", sitio web de la empresa, www.rightnow.com, consultado el 7 de marzo de 2010; Jim Blasingame, "Small Business Advocate: Build, Grow Customer Relationships with a Blog", *The Commercial Appeal*, 22 de febrero de 2010, www.commercialappeal.com; Michael Harris, "How to Build Enduring Customer Relationships!" *PRLog*, www.prlog.org, consultado el 9 de febrero de 2010.

Las relaciones de negocios se han vuelto cada vez más complejas, ya que es preciso tomar decisiones considerando toda la cadena de suministro y no sólo las dos partes implicadas. En estos casos, los lazos que se entablan optimizan la capacidad de toda la cadena de suministro para satisfacer mejor las necesidades de los clientes finales. En los últimos años han tenido lugar varias transformaciones en las relaciones de negocios. Algunas de éstas se enuncian a continuación.

- **Cambio en los roles que desempeñan compradores y vendedores** Para establecer relaciones fuertes, los compradores y los vendedores han dejado de lado la negociación competitiva (tratar de incrementar o reducir los precios) para centrarse en la verdadera colaboración. Esto representa un cambio muy importante en muchas empresas.
- **Incremento de fuentes de abastecimiento exclusivas** Las empresas proveedoras seguirán vendiendo directamente a clientes grandes o empezarán a vender por medio de sistemas de proveedores que reúnen un conjunto de productos de varias empresas para ofrecer una solución integral. El continuo crecimiento de los sistemas de abastecimiento electrónico es resultado de esta tendencia.
- **Incremento de fuentes de abastecimiento globales** Ahora más que nunca compradores y vendedores escudriñan el mundo en busca de los homólogos que mejor se ajusten a sus necesidades y requerimientos específicos. El proceso de establecimiento de relaciones es tan costoso y complejo que sólo es posible concentrarse en los mejores socios potenciales.
- **Incremento de decisiones de compra en equipo** Cada vez más los equipos tanto de entidades compradoras como proveedoras toman las decisiones de compra. Estos equipos están formados por empleados de diferentes áreas de expertise que son centrales para el éxito de las dos empresas. Gradualmente los altos directivos de ambas firmas estarán representados en estos equipos como compradores económicos, pues desempeñan una función importante para las dos partes en el establecimiento de metas y objetivos.
- **Incremento de la productividad gracias a una mejor integración** Las empresas que alinean estrechamente sus operaciones de compra y venta tienen la capacidad de identificar y eliminar ineficiencias en el proceso. Esta mayor productividad redunda en una disminución de los costos directos e indirectos, lo que mejora la rentabilidad de las empresas involucradas. Esta integración puede extenderse a toda la cadena de suministro. En el futuro sólo las cadenas de suministro más eficientes sobrevivirán, en especial conforme el proceso de abastecimiento avanza al ámbito electrónico.

Estos cambios fundamentales en la estructura de muchas relaciones de negocios generarán transformaciones drásticas en la forma en que las organizaciones trabajan en conjunto. Sólo aquellas firmas dispuestas a promover cambios estratégicos y no meramente cosméticos en la manera en que tratan con clientes y proveedores tendrán probabilidades de prosperar en los años venideros.

Calidad y valor: las claves para desarrollar relaciones con el cliente

Para crear capital relacional, la empresa debe ser capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes mejor que sus competidores, con una oferta de bienes y servicios de alta calidad que tengan buen

valor en función de los sacrificios que aquéllos deben hacer para adquirirlos. Cuando se trata de establecer y mantener relaciones con los clientes, la calidad es un arma de doble filo. Si la calidad de un bien o servicio es mala, es evidente que la organización tendrá pocas probabilidades de satisfacer a sus clientes o de conservar las relaciones que sostiene con ellos. El adagio de "probar algo por lo menos una vez" cobra sentido en este caso. Una empresa debe ser capaz de generar transacciones por primera vez con los clientes, pero la mala calidad garantiza que no habrá compras recurrentes. No obstante, la buena calidad no es garantía automática de éxito. Es una condición necesaria pero no suficiente de una CRM exitosa. Es aquí donde el valor se vuelve crucial para mantener relaciones a largo plazo con los clientes.

Explicación del rol de la calidad

Calidad es un término relativo que se refiere al grado de superioridad de los bienes o servicios de una empresa. Decimos que es relativa porque sólo puede juzgarse en comparación con productos competidores o con una norma interna de excelencia. El concepto de calidad también aplica a muchos aspectos diferentes de la oferta total de productos de una empresa. Como se ilustra en la figura 12.4, esta oferta tiene por lo menos tres componentes interdependientes: el producto central, los productos complementarios y los atributos simbólicos y experienciales.

El producto central Es la parte medular de la oferta, la *razón de ser* de la empresa, o la justificación de su existencia. Como se muestra en la figura 12.4, el producto central puede ser un bien tangible, como un Chevy Silverado, o un servicio intangible, como la red de comunicaciones de Verizon Wireless. Prácticamente cada elemento del programa de marketing tiene efecto en la

FIGURA 12.4

COMPONENTES DE LA OFERTA TOTAL DE PRODUCTOS

	Producto central	Productos complementarios	Atributos simbólicos y de experiencia
Chevrolet Silverado 1500	Transporte, remolque/ arrastre	Accesorios Financiamiento GMAC Partes de repuesto Departamento de servicio	"La camioneta pickup grande más confiable y de mayor duración en el camino"
Red de comunicaciones de Verizon Wireless	Comunicación	Opciones telefónicas Opciones de planes tarifarios Larga distancia gratis Música y video VCAST	"La red más grande y confiable de Estados Unidos"
Podadora de jardín John Deere	Mantenimiento de prados y jardines	Accesorios Financiamiento Entrega	Línea "Green" de John Deere "Nada funciona como un Deere"
Llantas Michelin	Llantas confiables	Amplia disponibilidad Instalación Financiamiento	Seguridad: "Porque todo depende de tus llantas" "La mejor manera de avanzar" El Hombre Michelin
Waldorf Astoria, Nueva York	Alojamiento	Ubicación en el centro de Manhattan Restaurantes Servicio a habitaciones Salones ejecutivos	Hospitalidad extraordinaria El primer "Gran Hotel" Estilo art decó

calidad (o calidad percibida) del producto central; sin embargo, el producto de la empresa y las estrategias de branding son de la mayor importancia. Como el producto central es la parte de la oferta que entrega los beneficios deseados por los clientes, la utilidad de forma que éste ofrece es vital para mantener su calidad. Por ejemplo, la calidad de un platillo principal en un restaurante depende de la utilidad de forma creada con la combinación de materias primas de calidad y preparación experta. En las ofertas de servicios el producto central se compone típicamente de tres dimensiones interrelacionadas:[7]

- **Personas** La interacción entre el cliente, los empleados de la empresa y otros clientes presentes durante la entrega del servicio.
- **Procesos** El flujo operativo de actividades o pasos en el proceso de entrega del servicio. Los procesos pueden realizarse por medio de tecnología o de interacción cara a cara.
- **Evidencia física** Toda prueba tangible del servicio, como materiales escritos, la instalación donde se presta, personas o equipo, incluyendo el entorno en el que se entrega.

En conjunto, las empresas de servicios se esfuerzan a diario por mantener la calidad de la oferta de su servicio central. Debido a que los servicios requieren la intervención de muchas personas, la ejecución eficaz de la estrategia de marketing (es decir, metas compartidas, motivación y habilidades de los empleados) es un factor muy importante que ayuda a garantizar la uniformidad y la calidad. Esta última también depende más de aspectos como la capacidad de respuesta a las solicitudes del cliente, el servicio uniforme y confiable en el tiempo y la amabilidad y el carácter servicial de los empleados. La calidad de los bienes tangibles depende más de aspectos como la durabilidad, estilo, facilidad de uso, comodidad o la idoneidad para satisfacer una necesidad concreta.

Trátese de un bien o un servicio, la empresa tiene pocas probabilidades de éxito si su producto central es de calidad inferior. Sin embargo, incluso cuando éste es de alta calidad, no basta para garantizar la satisfacción del cliente y las relaciones a largo plazo. Esto sucede porque los clientes esperan que el producto central sea de alta calidad o que al menos tenga un nivel necesario para satisfacer sus necesidades. Cuando éste cumple el nivel de calidad esperado, el cliente empieza a darla por hecho. Por ejemplo, los consumidores dan por sentado su servicio telefónico porque esperan que funcione siempre; sólo se fijan cuando se vuelve un problema o cuando no está disponible. Lo mismo puede decirse de la tienda de abarrotes que sistemáticamente vende alimentos y servicios de buena calidad. Con el tiempo el producto central deja de destacar en un nivel capaz de mantener la relación a largo plazo con el cliente. Es aquí donde los productos complementarios son cruciales.

Productos complementarios Constituyen bienes o servicios que agregan valor al producto central y, por tanto, se diferencian de las ofertas de productos competidores. En la mayoría de los casos son características o beneficios adicionales que mejoran la experiencia total del producto; sin embargo, no son necesarios para que el producto central funcione correctamente. En muchas categorías de productos la verdadera diferencia con los artículos o marcas de la competencia radica en los productos complementarios que ofrece la empresa. Por ejemplo, todo hotel es capaz de entregar el producto central, esto es, una habitación con una cama para pasar la noche. Aunque la calidad

de éste varía entre hoteles, las diferencias importantes residen en los productos complementarios. Aquellos de lujo, como Hyatt o Hilton, ofrecen muchos servicios, entre ellos spas, restaurante, gimnasio, acomodadores para estacionar automóviles y servicio a las habitaciones, que los hoteles económicos como Motel 6 o Econolodge no pueden brindar. El servicio de telefonía inalámbrica es otro ejemplo. Todas las empresas que lo ofrecen pueden satisfacer las necesidades de comunicación de sus clientes; sin embargo, éstos usan los productos complementarios, como diferentes opciones de teléfonos, planes tarifarios y regalos, traslado de minutos no utilizados a meses posteriores, *roaming* gratis y larga distancia gratuita, para distinguir una oferta de productos de otra. En los mercados de negocios los servicios complementarios suelen ser el factor más importante en el establecimiento de relaciones a largo plazo, y los de financiamiento, capacitación, instalación y mantenimiento deben ser de la más alta calidad para garantizar que los compradores sigan sosteniendo relaciones con la empresa proveedora.

Es interesante notar que las empresas no comercializan muchos productos con el producto central en mente. ¿Cuándo fue la última vez que un fabricante automotriz anunció un automóvil o camioneta con base en su capacidad de satisfacer las necesidades de transporte del cliente (esto es, llevarlo del punto *A* al punto *B*)? Más bien se centran en los atributos de los productos complementarios, como financiamiento especial, asistencia vial y garantías. Productos complementarios como éstos dependen en gran medida de los elementos de producto, la fijación de precios y la distribución del programa de marketing. Por ejemplo, además de vender una amplia gama de artículos de marca, Amazon también ofrece su propia tarjeta de crédito y envío gratis “super saver” en muchos pedidos de 25 dólares o más. Estos servicios complementarios, además del acceso las 24 horas del día los siete días de la semana y precios competitivos, hacen de Amazon un formidable competidor en muchas categorías diferentes de productos.

Atributos simbólicos y de experiencia Los especialistas de marketing también utilizan diferencias simbólicas y de experiencia (como imagen, prestigio y marca) para distinguir sus productos. Estas características se crean sobre todo con el producto y los elementos promocionales del programa de marketing. Sin duda, los atributos simbólicos y de experiencia más eficaces se basan en el branding. De hecho, muchas firmas como Mercedes, iPod, Ritz-Carlton, Coca-Cola, Rolex, Disney World y Ruth’s Chris Steakhouse sólo necesitan mencionar su nombre para transmitir el mensaje. Estas marcas tienen un inmenso poder para diferenciar sus productos porque proyectan toda la oferta de productos (central, complementarios y atributos simbólicos y de experiencia) con una palabra o frase. Otros tipos de productos no necesariamente dependen del branding, sino de su singularidad para transmitir su carácter simbólico y de experiencia. Los principales espectáculos deportivos, como el Super Bowl, NCAA Final Four o la Tour de France son ciertamente buenos ejemplos. Incluso competencias deportivas locales como los juegos de futbol escolares pueden tener cualidades simbólicas y experienciales si la rivalidad entre los equipos es intensa.

Cómo entregar calidad superior

La entrega de calidad superior cada día es una de las tareas más difíciles que una organización puede lograr. En esencia, es difícil hacerlo todo bien, o siquiera la mayor parte del tiempo. Durante las décadas de 1980 y 1990 las iniciativas estratégicas como la administración de la calidad total, ISO 9000 y el advenimiento del Premio Baldrige tuvieron mucho éxito en cambiar el modo como las

empresas pensaban en la calidad. Como resultado, en esa época prácticamente en todas las industrias se registraron mejoras espectaculares en este sentido.

Sin embargo, en la actualidad la mayoría de las empresas pasa apuros para mejorar la calidad de sus productos, trátese del central o de los complementarios. Como explicamos en el capítulo 1, esto ha ocurrido porque: 1) los clientes tienen expectativas de calidad muy altas; 2) la mayoría de los productos actuales compite en mercados maduros, y 3) muchas empresas compiten en mercados que tienen muy poca diferenciación real de ofertas de productos. A medida que éstos se vuelven cada vez más indiferenciados, es muy difícil para las empresas lograr que sus productos destaquen entre una multitud de competidores. Se han realizado muchas investigaciones para determinar cómo pueden las organizaciones mejorar la calidad de sus productos. Destacan los cuatro siguientes factores.[8]

- **Entender las expectativas de los clientes** No sorprende que la base del mejoramiento de la calidad sea también el punto de partida de una administración de las relaciones con el cliente efectiva. La entrega de calidad superior comienza con una comprensión sólida de las expectativas de los clientes. Esto significa que las empresas deben mantenerse en contacto con ellos y realizar investigaciones para identificar mejor sus necesidades y deseos. Aunque estas investigaciones pueden implicar esfuerzos a gran escala, como encuestas o focus groups, también comprenden esfuerzos sencillos y económicos, como las tarjetas de comentarios de los clientes o pedir a los gerentes que interaccionen de manera positiva con ellos. Los adelantos en la tecnología han aumentado en gran medida nuestra capacidad de recabar y analizar información de cada uno de los clientes; las nuevas herramientas, como los almacenes y la minería de datos, son muy prometedoras para permitir que las empresas entiendan mejor sus expectativas y necesidades.
- **Traducir las expectativas en normas de calidad** Las empresas que logran convertir la información de sus clientes en normas de calidad se aseguran de escuchar la voz de los mismos. Si éste desea mejores ingredientes, empleados más amables o entrega más rápida, deben establecerse normas que satisfagan estos deseos. Pese a ello, suele suceder que los gerentes instauren reglas que logran los objetivos organizacionales sin ninguna consideración sobre las expectativas de los clientes. Como se explica en la sección *Más allá de las páginas 12.2,* esto ocurre comúnmente cuando determinan normas basadas en la productividad, la eficiencia o la reducción de costos en lugar de basarse en la calidad o el servicio al cliente. En estos casos, la tentación es centrarse en los parámetros de referencia internos, como el control de costos o la velocidad, en lugar de los parámetros de referencia del cliente, como la calidad y la satisfacción.
- **Cumplir las normas de calidad** Las mejores normas de calidad no sirven de nada si no se cumplen rigurosa y sistemáticamente. Lo que está en juego aquí es la capacidad de los gerentes y empleados para ofrecer calidad congruente con las reglas establecidas. Saludar a los clientes por su nombre, contestar el teléfono al segundo timbrazo y entregar una pizza caliente en menos de 30 minutos son ejemplos de normas de calidad que pueden o no acatarse. Su cumplimiento adecuado depende sobre todo de cómo se ejecute la estrategia. Sin embargo, también depende de que la empresa tenga capacidad para financiar por completo la campaña de calidad. Por ejemplo, muchos minoristas, entre ellos Walmart, en algún momento fijaron normas para abrir cajas registradoras adicionales cuando había más de tres personas en las filas. Sin embargo,

Más allá de las páginas 12.2

SERVICIO AL CLIENTE FRENTE A EFICIENCIA[9]

Como consumidores, se supone que nos estamos dando la buena vida. A final de cuentas tenemos acceso sin precedente a una variedad y surtido de bienes y servicios de todo el mundo. Todo lo que necesitamos está prácticamente a nuestro alcance y disponible las 24 horas del día los siete días de la semana. Si las cosas marchan tan bien, ¿por qué seguimos sufriendo de mal servicio, tiempos de espera largos, quejas que nadie toma en cuenta y la sensación de que somos sólo otro número para la mayoría de las empresas? En otras palabras, ¿por qué el servicio al cliente es tan malo? ¿Somos como niños mimados o a las empresas ya no les importan estas sutilezas?

Aunque tal vez estemos mal acostumbrados y a algunas organizaciones no les importe la atención que brindan, la verdad es que nuestra demanda de productos prácticos, rápidos y a bajo precio va en contra de nuestra exigencia de mejor servicio. Como las empresas tratan de reducir los costos y aumentar la velocidad, se centran más en los parámetros internos de eficiencia que se basan en medidas del desempeño en costo y tiempo. Esto significa que prestan menos atención a los parámetros orientados hacia el cliente, como el desempeño en la atención que le brindan. Esta tendencia también se debe a la naturaleza humana: es mucho más sencillo medir costos y tiempo que algo tan subjetivo como la satisfacción del cliente. En consecuencia, cada vez más empresas caminan en la cuerda floja entre el servicio y la eficiencia operativa.

Algunas organizaciones logran combinar ambos aspectos (Southwest Airlines es un buen ejemplo). Otras, sin embargo, han perjudicado las relaciones con los clientes en su intento por reducir los costos. Esto fue especialmente cierto en la reciente recesión económica. En algunos casos las empresas se han visto obligadas a reducir el servicio al cliente para mantener o mejorar la rentabilidad. Tres ejemplos recientes incluyen la industria de alquiler de automóviles, y empresas como Home Depot y Dell.

Hertz* y *Avis

Después de que Hertz despidió a 4 000 empleados a principios de 2009 los consumidores tuvieron que sufrir la escasez de personal de servicio al cliente. La empresa redujo su horario de "devolución instantánea" en los aeropuertos más pequeños, además del número de empleados en todos sus establecimientos. Avis siguió un camino similar y disminuyó gastos durante la recesión económica: redujo sus servicios, realizó recortes de empleados y trasladó a la mayoría del personal de devolución instantánea a los mostradores de los aeropuertos. El resultado para los clientes: filas más largas, mayor tiempo de espera y menor satisfacción. Tampoco fue lo que Hertz y Avis esperaban. Muchos de los clientes más leales de las dos empresas se fueron con la competencia. Con el tiempo ambas revirtieron sus políticas y aumentaron el número de agentes para la devolución instantánea.

Home Depot

Luego de años de crecimiento y utilidades récord, Home Depot varió su estrategia y se centró en ampliar su negocio de suministros para contratistas de construcción, así como en incrementar la eficiencia mediante la reducción de costos y la reorganización de las operaciones a efecto de agilizarlas. En el camino, el servicio al cliente desapareció de su lista de prioridades. Los empleados de tiempo completo fueron sustituidos por otros de medio tiempo, los incentivos laborales por ofrecer buen servicio se redujeron y la participación de los empleados en las utilidades bajó de 90 millones a 44 millones de dólares en un año. El resultado final: Home Depot se desplomó al último lugar en satisfacción del cliente entre los principales minoristas de Estados Unidos. Lo más importante es que la empresa se encuentra seis puntos porcentuales detrás de Lowe's, que ha seguido una estrategia que promueve tiendas más amigables con los clientes. Home Depot argumenta que es imposible ofrecer servicio perfecto porque procesa 1 300 millones de transacciones al año. Sin embargo, ha puesto en marcha un importante programa de servicio al cliente que ofrece millones de dólares en incentivos a los empleados para que presten servicio de la más alta calidad. Home Depot también ha abandonado muchas de sus prácticas de control y dominio que redujeron muy sensiblemente la moral de su personal.

Dell

La estrategia de Dell y su éxito se han relacionado desde hace mucho tiempo con la eficiencia interna. Su patrón de negocios, que consiste en vender por vía telefónica e Internet, se ha convertido en un modelo clásico de integración de la cadena

(*Continúa*)

de suministro y excelencia operativa. Sin embargo, en años recientes la empresa se ha empeñado en seguir una estrategia de reducción de costos. La razón es la competencia. Prácticamente todos sus competidores ahora la igualan en precios y disponibilidad de productos. Lamentablemente esas medidas han alejado a sus clientes, en especial por las operaciones del centro de atención telefónica (call center), para las cuales Dell subcontrató a empresas de otros países. No sorprende que las calificaciones de satisfacción de los clientes de Dell, además de su participación de mercado, se hayan reducido drásticamente.

Con el objetivo de recuperar terreno, la empresa inició un programa de 100 millones de dólares para mejorar el servicio al cliente. Para comenzar, designó a un nuevo director en esta área, quien de inmediato expandió el tamaño de los centros de atención telefónica, de 1 000 a 3 000 representantes, y emprendió un vigoroso programa de capacitación interdisciplinaria. Antes de este adiestramiento, 45% de las llamadas de los clientes requerían por lo menos una transferencia al especialista correspondiente. Dell planea frenar esa tendencia con la capacitación de los representantes en varias especialidades que les permitan manejar más problemas.

Si las empresas pueden aprender algo de los ejemplos descritos, es que no se puede ganar la pelea entre el servicio al cliente y la eficiencia. La reducción de costos que disminuye también este servicio casi siempre tiene que restablecerse una vez que los clientes empiezan a exigir mejor calidad, más atención y mayor valor por su dinero. Sus expectativas simplemente son demasiado altas y los competidores demasiado abundantes para que las empresas no los tomen en cuenta.

no las cumplieron debido al gasto que implicaba contratar empleados adicionales para operar las cajas.

- **No hacer demasiadas promesas** Huelga decir que los clientes se sentirán decepcionados si la organización no cumple sus promesas. La clave radica en crear expectativas realistas respecto de lo que se puede y no se puede entregar. Todas las comunicaciones con los clientes deben ser francas y honestas con respecto al grado de calidad que se puede ofrecer. Engañarlos deliberadamente con promesas que no pueden cumplirse seguramente traerá problemas.

De los cuatro factores descritos, el más crucial es entender cabalmente las expectativas de los clientes, porque prepara el terreno para toda la campaña de mejoramiento de la calidad y son vitales para garantizar su satisfacción. Examinaremos detenidamente el tema de las expectativas de los clientes más adelante en este capítulo.

Cómo entender el rol desempeñado por el valor

Anteriormente establecimos que la calidad es una condición necesaria pero no suficiente para una efectiva administración de las relaciones con el cliente. Entendemos por ende que la calidad excepcionalmente alta de un producto sirve de muy poco a la empresa o a sus clientes si éstos no pueden pagarlo o si es muy difícil de conseguir. En el contexto de la utilidad (satisfacción de necesidades), sacrificar tiempo, lugar, posesión y utilidad psicológica en aras de la utilidad de forma puede ganar premios de diseño de los productos, pero no siempre ganará clientes.

El valor es crucial para mantener las relaciones a largo plazo con los clientes, porque permite establecer el equilibrio necesario entre los cinco tipos de utilidad y los elementos del programa de marketing. Es muy útil como principio rector de la estrategia de marketing porque incluye el concepto de calidad, pero su alcance es más amplio. Toma en cuenta todos los elementos del programa de marketing y puede usarse para considerar explícitamente las percepciones que tienen los clientes acerca del programa en el proceso de formulación de la estrategia. El valor también puede usarse como medio para organizar los aspectos internos del desarrollo de la estrategia de marketing.

En el capítulo 8 definimos el valor como la evaluación subjetiva que hace el cliente de los beneficios en relación con los costos para determinar el valor de la oferta de productos de una empresa con respecto a otras ofertas de productos. Para apreciar cómo cada elemento del programa de marketing se relaciona con el valor necesitamos dividir los beneficios y costos para los clientes en sus partes componentes, como se muestra a continuación y en la figura 12.5:

$$\text{Valor percibido} = \frac{(\text{Calidad del producto central} + \text{Calidad de los productos complementarios} + \text{Calidad de la experiencia})}{(\text{Costos monetarios} + \text{Costos no monetarios})}$$

Diferentes compradores y mercados meta tienen diversas perspectivas sobre el valor. Aunque el costo monetario es sin lugar a dudas una cuestión fundamental, algunos consumidores atribuyen

FIGURA 12.5

CONEXIONES ENTRE EL VALOR Y EL PROGRAMA DE MARKETING

Componentes del valor	Elementos del programa de marketing			
	Estrategia de producto	**Estrategia de precios**	**Estrategia de distribución**	**Estrategia de CIM**
Calidad del producto central	Características del producto Nombre de marca Diseño del producto Calidad Facilidad de uso Garantías Compromisos de responsabilidad	Imagen Prestigio	Disponibilidad Exclusividad	Imagen Prestigio Reputación Venta personal
Calidad de los productos complementarios	Características con valor agregado Accesorios Partes de repuesto Servicios de reparación Capacitación Servicio al cliente Amabilidad de los empleados	Financiamiento Facilidades de crédito Imagen Prestigio	Disponibilidad Exclusividad Entrega Instalación Capacitación a domicilio	Amabilidad de los empleados Venta personal
Calidad de la experiencia	Entretenimiento Singularidad Beneficios psicológicos	Imagen Prestigio	Comodidad Atmósfera de la tienda Decoración de la tienda Disponibilidad 24/7 Entrega de un día para otro	Imagen Prestigio Reputación Venta personal
Costos monetarios de las transacciones	Calidad Características exclusivas	Precio de venta Cargos por entrega Cargos por instalación Impuestos Derechos de licenciamiento Cuotas de registro	Cargos por entrega Cargos por instalación Impuestos	Imagen Prestigio Reputación Venta personal
Costos monetarios del ciclo de vida	Durabilidad Confiabilidad Diseño del producto	Costos de mantenimiento Costos de consumibles Costos de reparación Costos de partes de repuesto	Disponibilidad de consumibles Disponibilidad de partes de repuesto Velocidad de las reparaciones	Reputación Venta personal
Costos no monetarios	Durabilidad Confiabilidad Reducir los costos de oportunidad	Garantías Política de devolución	Comodidad Disponibilidad amplia Acceso 24/7	Reputación Refuerzo de la decisión de compra

mayor importancia a otros elementos de la ecuación de valor. Para algunos, un buen valor se refiere a la calidad de los productos; es decir, el elemento producto del programa de marketing es el más crucial para obtenerlo. Para otros, el valor se basa en la disponibilidad y calidad de los productos complementarios. En este caso, los productos de la empresa, el servicio al cliente, la fijación de precios y las estrategias de distribución se conjuntan para crearlo. Para otros compradores, un buen valor es la comodidad, y hacen mayor hincapié en aspectos de distribución como una amplia disponibilidad del producto, múltiples establecimientos, acceso las 24 horas del día los siete días de la semana, o incluso entrega a domicilio. Las relaciones entre los elementos del programa de marketing deben administrarse constantemente para ofrecer buen valor a los clientes. Es importante que los gerentes recuerden que todo cambio en cualquier elemento repercutirá en el valor a lo largo de todo el programa de marketing.

Producto central, productos complementarios y calidad de la experiencia La relación entre calidad y valor es muy evidente en la calidad de los beneficios para el cliente representada en el numerador de la ecuación de valor. En este caso, el buen valor depende de una evaluación holística de la calidad del producto central, los productos complementarios y los atributos de experiencia. Aunque los pueden juzgar de manera independiente, casi todos los clientes examinan colectivamente los beneficios proporcionados por la empresa en sus evaluaciones de valor. En consecuencia, ésta puede crear combinaciones únicas de beneficios centrales, complementarios y de experiencia que contribuyan a mejorar las percepciones de valor. Considere el alojamiento en el hotel Hyatt comparado con el del Motel 6. A pesar de las diferencias evidentes, los dos pueden ofrecer el mismo valor a diferentes clientes en distintos momentos. El Hyatt brinda mejor utilidad de forma y elegancia, pero Motel 6 es menos caro y puede estar más cerca de los lugares turísticos. La percepción general de valor se basa sobre todo en las necesidades del cliente, sus expectativas y los sacrificios requeridos para obtener los beneficios que ofrece cada empresa.

Costos monetarios y no monetarios Los costos para el cliente incluyen todo aquello a lo que debe renunciar para obtener los beneficios ofrecidos por la empresa. El más evidente es el costo monetario del producto, que se presenta de dos formas: costos transaccionales y costos del ciclo de vida. Los *costos transaccionales* incluyen el desembolso financiero inmediato o compromiso contraído para adquirir el producto. Aparte del precio de compra, son ejemplos de estos costos los impuestos sobre ventas y sobre uso, derechos de licenciamiento, cuotas de registro y cargos de entrega o instalación. Por ejemplo, los minoristas que venden muebles o electrodomésticos incrementan el valor si ofrecen entrega o instalación gratis cuando sus competidores cobran por estos servicios. Por otra parte, los *costos del ciclo de vida* incluyen todos los gastos adicionales en los que incurrirán los clientes a lo largo de la vida del producto, como los de suministros consumibles, mantenimiento y reparaciones. Por ejemplo, Hyundai y Kia ofrecen garantías a largo plazo sobre sus automóviles, camionetas y vehículos deportivos utilitarios que reducen de manera considerable los costos del ciclo de vida para los clientes. La calidad del producto, las garantías y la disposición de servicios de reparación entran en la ecuación cuando el cliente juzga los costos monetarios. Las empresas que tienen la capacidad de reducir costos transaccionales o de ciclo de vida a menudo ofrecen mayor valor que sus competidores.

Los costos no monetarios no son tan evidentes como los monetarios, y los clientes a veces los pasan por alto. Incluyen el tiempo y el esfuerzo que éstos dedican a buscar y comprar bienes y servicios, y están estrechamente relacionados con las actividades de distribución de una empresa. Para reducir el tiempo y el esfuerzo, ésta debe incrementar la disponibilidad del producto y con ello hacer su compra más cómoda para los clientes. El crecimiento del comercio electrónico minorista

y fuera de las tiendas es resultado directo de las medidas que adoptan las empresas para reducir el tiempo y el esfuerzo que se requieren para comprar sus productos y aminorar con ello los costos no monetarios para los clientes. La simple cantidad de productos que éstos pueden pedir que se envíen directamente a su domicilio es testimonio de la creciente importancia que atribuyen a su tiempo.

Ofrecer por un costo adicional buenas garantías básicas o ampliadas puede reducir el riesgo, que es otro costo no monetario. Para este fin, los minoristas establecen políticas liberales de devolución y cambio de mercancía. La seguridad personal y los riesgos relacionados entran en juego cuando los clientes compran productos potencialmente peligrosos. Los ejemplos comunes incluyen productos de tabaco, bebidas alcohólicas, armas de fuego y bienes y servicios exóticos, como el paracaidismo, el salto con cuerda elástica desde grandes alturas y algunas mascotas. El costo final no monetario, esto es, el costo de oportunidad, es más difícil de controlar para la empresa. Los clientes incurren en él porque se privan de otros productos para realizar una compra. Algunas empresas tratan de reducirlo y promueven sus productos con base en que son los mejores o prometiendo un servicio posventa adecuado. Para prever los costos de oportunidad se debe tomar en consideración a todos los posibles competidores, entre ellos los de productos muy económicos que ofrecen a los clientes alternativas para gastar su dinero.

Competencia basada en el valor

Luego de dividir el valor en sus partes componentes, podemos entender mejor cómo puede diseñarse la estrategia de marketing con el fin de optimizar el valor para el cliente. Los cambios en cada uno de los elementos del programa de marketing permiten a la empresa incrementar el valor si mejoran la calidad del producto central, los productos complementarios y la experiencia, o si reducen de algún modo los costos monetarios o no monetarios. Este esfuerzo debe basarse en una comprensión profunda de las necesidades y deseos de los clientes, así como en la apreciación de cómo definen el valor.

Los minoristas de los mercados de consumo son buenos ejemplos de cómo ofrecer valor modificando una o más partes de la ecuación de valor. Las tiendas de conveniencia reditúan valor a los clientes porque reducen los costos no monetarios (tiempo y esfuerzo) aunque incrementen los precios monetarios. Estas tiendas caras (en términos monetarios) siguen funcionando porque en muchas situaciones los clientes valoran su tiempo y esfuerzo más que el dinero. Los minoristas en línea ofrecen una mezcla de valor similar porque reducen los costos de tiempo y esfuerzo y, en algunos casos, también los costos monetarios, ya que ofrecen envío gratis o no cobran el impuesto sobre ventas. Los clientes que desean la mejor calidad pueden estar dispuestos a gastar fuertes sumas de dinero o dedicar más tiempo a la búsqueda del producto que desean porque para ellos los costos no monetarios son menos importantes. Es muy probable que compren en tiendas como Macy's, Nordstrom o Saks en lugar de acudir a cadenas de descuento. Por último, las tiendas de especialidad, como Victoria's Secret o Banana Republic, ofrecen una mezcla atractiva de valor en términos de calidad de la prenda, moda, servicio excelente y decorado atractivo a pesar de sus precios altos.

Quienes operan en los mercados de negocios a menudo definen el valor en términos de las especificaciones del producto, disponibilidad y apego a un calendario de entrega, y no en términos de precio o comodidad. Estos compradores deben asegurarse de que los productos adquiridos funcionarán bien a la primera, con interrupción mínima de las operaciones en curso. En algunos casos los productos tienen valor no sólo por sus características o su calidad, sino porque la empresa compradora tiene una relación de mucho tiempo con la proveedora. Los compradores del mercado

de negocios tienden a ser leales con los proveedores que sistemáticamente cumplen sus expectativas, resuelven sus problemas y no les dan dolores de cabeza. Todo esto no quiere decir que las consideraciones monetarias carezcan de importancia. De hecho, a diferencia de la mayoría de los consumidores, los compradores del mercado de negocios tienen muy en cuenta los costos totales de las transacciones y del ciclo de vida cuando tratan de reducir el gasto total de por vida asociado con una compra en particular, y a menudo pagan más en costos por adelantado si pueden abatir ese gasto.

Como es evidente, cada segmento del mercado tiene diferentes percepciones de lo que es un buen valor. La clave reside en que el operador de mercado entienda los diferentes requerimientos de valor de cada segmento y adapte el programa de marketing en consecuencia. Desde una perspectiva estratégica, es importante recordar que cada elemento del programa es vital para ofrecer valor. Las decisiones estratégicas sobre un solo elemento pueden modificar el valor percibido para bien o para mal. Si una decisión disminuye el valor total, la empresa debe modificar otros elementos del programa para compensar esta reducción. Por ejemplo, un incremento en el precio puede compensarse con un aumento en los beneficios para el cliente a fin de mantener la razón de valor.

Satisfacción del cliente: la clave de su retención

En la última parte del capítulo examinamos la satisfacción del cliente y el rol que juega en el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con éste. Para mantener y administrar la satisfacción de los clientes desde un punto de vista estratégico, los gerentes deben entender sus expectativas y las diferencias entre satisfacción, calidad y valor. También deben establecer indicadores de medición de esta satisfacción como un compromiso continuo y a largo plazo de toda la organización.

Cómo entender las expectativas de los clientes

Aunque la satisfacción de los clientes puede concebirse de diversas maneras, por lo general se define como la medida en que un producto cumple o supera sus expectativas acerca de ese producto. Como es lógico suponer, la clave de esta definición reside en entender estas expectativas y cómo se forman. Los investigadores de mercados han descubierto que los clientes tienen muchos tipos de expectativas (como se muestra en la figura 12.6), que varían según la situación. Por ejemplo, es probable que sean muy altas (es decir, muy cercanas al extremo ideal del rango) en situaciones donde las necesidades personales también lo son. En contextos sumamente emotivos, como bodas, cumpleaños o funerales, los clientes exigen mucho de la empresa. Las expectativas también tienden a ser altas cuando los clientes tienen muchas alternativas a su disposición para satisfacer sus necesidades. Esta conexión entre expectativas y alternativas es una de las razones por las que es tan difícil atender a clientes de mercados de commodities. Otras situaciones pueden reducir sus expectativas (es decir, acercarlas al extremo tolerable del rango), como cuando la compra no es emotiva o los precios monetarios o no monetarios son bajos. También suelen tener mayor tolerancia a un desempeño deficiente o débil cuando las alternativas de productos son limitadas o el desempeño mediocre está fuera del control de la empresa (por ejemplo, mal tiempo, demanda excesivamente alta, desastres naturales).

FIGURA 12.6

RANGO DE EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Tipo de expectativa	Ejemplo descriptivo	Situaciones típicas	Rango de expectativas
Expectativas ideales	"Todos dicen que es el mejor reproductor MP3 en el mercado. Quiero comprarle a mi hermana algo especial para su cumpleaños."	Compras sumamente emotivas Ocasiones especiales Acontecimientos únicos	*Alto* (*deseadas*)
Expectativas normativas	"Como este reproductor MP3 es tan caro, debe tener capacidad para guardar mucha música y tener varios accesorios incluidos."	Comparaciones de precios Juicios de valor	↕
Expectativas basadas en la experiencia	"Compré esta marca de reproductor MP3 la última vez y me sirvió muy bien."	Situaciones frecuentes de compra Lealtad a la marca	
Expectativas mínimas tolerables	"Sé que no es el mejor reproductor MP3 que hay en el mercado. Sólo lo compré porque es barato."	Compras impulsadas por el precio Compras de baja participación	*Bajo* (*adecuadas*)

Fuente. Adaptado de James H. Myers, *Measuring Customer Satisfaction,* Chicago: American Marketing Association, 1999, y Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 21 de enero de 1993, pp. 1-12.

Zona de tolerancia La diferencia entre el extremo superior e inferior del rango de posibles expectativas de los clientes es una consideración estratégica importante en la administración de la satisfacción del cliente. Los mercadólogos a menudo se refieren a las expectativas del extremo superior como las del desempeño deseado (lo que los clientes quieren) y al extremo inferior del rango como las del desempeño adecuado (lo que están dispuestos a aceptar). Como se muestra en la figura 12.7, el grado de diferencia entre el desempeño deseado y el adecuado se conoce como *zona de tolerancia*.[10] El ancho de esta zona representa el grado en el que los clientes reconocen y están dispuestos a aceptar la variabilidad en el desempeño (es decir, calidad, valor o algún otro aspecto mensurable del programa de marketing), el cual puede clasificarse por encima de la zona de tolerancia, dentro de ella o por debajo de ella:

- **Fascinación del cliente** Tiene lugar cuando el desempeño real supera las expectativas del desempeño deseado. Este nivel es raro y muy sorprendente cuando ocurre. Por tanto, a los clientes les parece memorable.
- **Satisfacción del cliente** Se presenta cuando el desempeño real se sitúa dentro de la zona de tolerancia. Los niveles de satisfacción varían con base en la ubicación específica del desempeño (nivel alto o bajo).
- **Insatisfacción del cliente** El desempeño real es inferior a la expectativa de desempeño adecuado. Dependiendo de la gravedad del caso, los clientes pueden pasar de la insatisfacción a la frustración e incluso a la cólera. Esto también puede ser muy difícil de olvidar para ellos.

Abordamos estos tres aspectos en el capítulo 6, en el que señalamos que eran consecuencia del proceso de compra. Ahora, con el plan de marketing desarrollado e implementado, podemos pensar

FIGURA 12.7

LA ZONA DE TOLERANCIA

Fascinación del cliente (Desempeño superior a las expectativas deseadas)	**Satisfacción del cliente** (Desempeño dentro de la zona de tolerancia)	**Insatisfacción del cliente** (Desempeño inferior a las expectativas adecuadas)
Desempeño de marketing Expectativas deseadas Expectativas adecuadas	Expectativas deseadas Desempeño de marketing Expectativas adecuadas	Expectativas deseadas Expectativas adecuadas Desempeño de marketing
Zona típica de tolerancia (factores de desempeño de importancia media)	Zona de tolerancia amplia (factores de desempeño de menor importancia)	Zona de tolerancia estrecha (factores de desempeño de suma importancia)

en estos aspectos con sentido estratégico y considerar la zona de tolerancia como un blanco móvil. Si ésta es estrecha, la diferencia entre lo que los clientes desean y lo que están dispuestos a aceptar también es reducida. Esto significa que la empresa tendrá relativamente más dificultades para que su desempeño esté a la altura de las expectativas de los clientes. En consecuencia, es mucho más difícil satisfacerlos cuando la zona de tolerancia es estrecha. Por el contrario, la satisfacción es relativamente fácil de lograr cuando la zona de tolerancia es amplia. En estos casos, los obstáculos que debe vencer la empresa son menores y los objetivos de satisfacción son más fáciles de alcanzar. Fascinar al cliente y superar las expectativas deseadas es una tarea sumamente difícil para cualquier empresa. Además, generar su insatisfacción por no cumplir siquiera las expectativas adecuadas es una situación que debe evitarse en todo momento.

Típicamente, los clientes guardan distintos niveles de expectativas y zonas de tolerancia para diferentes factores de desempeño. Por ejemplo, en un restaurante pueden tener una zona de tole-

rancia muy reducida respecto de la calidad de la comida y otra aún más estrecha sobre la calidad en el servicio, una zona de tolerancia media en relación con el tiempo de espera y otra relativamente amplia en cuanto a la limpieza. Desde el punto de vista del mercadólogo, dos aspectos son importantes. Primero, la empresa debe entender con claridad los factores de desempeño pertinentes respecto de los cuales los clientes tienen expectativas. Éstos pueden tenerlas sobre casi cualquier cosa, aunque por lo general sólo algunos aspectos son cruciales para la mayoría. Muchas empresas examinan primero los factores relacionados con la estrategia del producto; sin embargo, los factores de desempeño cruciales pueden afectar todo el programa de marketing. Segundo, la empresa debe hacer seguimiento de los niveles de desempeño en relación con las expectativas y la zona de tolerancia en el tiempo. Este seguimiento es una herramienta de diagnóstico útil tanto para la planeación estratégica como para la administración de la satisfacción de los clientes. El método también sirve para llevar el control de la eficacia de las mejoras del desempeño y para evaluar el desempeño de los nuevos bienes o servicios. Al final, hacer seguimiento de las expectativas y el desempeño es una forma importante de asegurar que la satisfacción de los clientes sea estable o mejore con el tiempo. Una satisfacción decreciente indica la necesidad de acciones correctivas inmediatas.

Manejo de las expectativas del cliente Cuando trabajan con este factor, muchos mercadólogos se plantean dos preguntas fundamentales: 1) ¿por qué no son realistas las expectativas del cliente?, y 2) ¿debemos esforzarnos por fascinarlo y superar sistemáticamente sus expectativas deseadas? Aunque es verdad que los clientes son hoy más exigentes que nunca (en especial los consumidores estadounidenses), es muy común que sus expectativas sean más bien realistas. La mayoría busca lo básico del desempeño, es decir, cosas que la empresa debe hacer o que ha prometido hacer.[11] Por ejemplo, salida y llegada a tiempo de los vuelos, comidas con buen sabor en un restaurante y preparadas según se ordenaron, automóviles nuevos que no causan problemas durante el periodo de garantía, y bebidas que sean realmente refrescantes. En estos y otros factores básicos de desempeño es esencialmente imposible que la empresa supere las expectativas de los clientes, pues representan el mínimo indispensable: si la empresa desea hacerlo, tiene que ir mucho más allá de lo necesario. En la sección *Más allá de las páginas 12.3* se explica cómo el superar las expectativas de los clientes es un componente importante para mantener su lealtad.

La segunda pregunta respecto de cautivar al cliente es un poco más polémica. Las empresas deben esforzarse siempre por superar las expectativas adecuadas. A final de cuentas, ésta es la demarcación básica entre satisfacción e insatisfacción. Lo más difícil de responder es si deben intentar superar las expectativas deseadas. La respuesta depende de varios factores. Uno es el tiempo y el gasto requerido para fascinar a los clientes. Si esto no se traduce en una lealtad más firme o en su retención a largo plazo, es probable que el esfuerzo no valga la pena. Además, puede ser que tampoco sea una buena inversión cautivar a un cliente si reduce el desempeño en relación con otros. Un aspecto adicional es si deslumbrarlo continuamente aumenta sus expectativas con el tiempo. Para tener efecto real, la fascinación debe ser tanto sorprendente como rara, y no un acontecimiento de todos los días. Las empresas deben buscar pequeños detalles para lograrlo sin incrementar las expectativas más allá de lo que pueden ofrecer razonablemente. Por último, deben tener conocimiento de si sus iniciativas pueden ser imitadas por los competidores. Si es fácil copiarlas, esto deja de ser un medio clave de diferenciación para la empresa.

Más allá de las páginas 12.3

SATISFECHO, PERO NO LEAL[12]

En términos generales, los consumidores estadounidenses están satisfechos. Al menos eso revela una encuesta tras otra. Claro, hay muchos altibajos, y a algunas industrias les va mejor que a otras, pero la tendencia general es positiva. Sin embargo, a pesar de esta buena noticia, una encuesta reciente indicó que aproximadamente 30% de los clientes satisfechos cambiaría a una nueva empresa si tuviera una buena razón para hacerlo. Esto plantea la siguiente pregunta: ¿por qué los clientes satisfechos abandonan una empresa por un competidor? La respuesta es que *satisfacción* no es lo mismo que lealtad de los clientes.

La satisfacción de los clientes, por sí misma, dice muy poco a la empresa respecto de la posición que tiene ante ellos. En este caso entran en juego dos aspectos: la satisfacción relativa y las expectativas del cliente. La primera indica a la organización dónde se clasifica con respecto a la competencia. Por ejemplo, la calificación de satisfacción de 85 que obtuvo Coca-Cola revela muy poco sobre la empresa y sus productos, hasta que se compara con la de Dr. Pepper (87) y Pepsi (84). Del mismo modo, Apple podría considerar que su más reciente calificación de 84 es un poco baja hasta que la contrasta con la de Dell (75) y HP (74). Comparaciones como éstas son importantes porque los clientes realizan apreciaciones semejantes cuando toman decisiones de compra. Pueden sentirse satisfechos con un producto o empresa específicos, pero cambiarían si creyeran que se sentirán más satisfechos con otras opciones (gracias a la calidad superior, una mejor experiencia de usuario o mayor valor). Por este motivo, los clientes satisfechos no son necesariamente clientes leales.

Para incrementar la lealtad, las empresas deben examinar el segundo aspecto: las expectativas de los clientes, que son fundamentales porque sirven como anclas de su satisfacción. La investigación indica que las organizaciones que simplemente cumplen estas expectativas logran muy poco en el sentido de crear lealtad. En consecuencia, aunque los clientes no tengan quejas, los productos de la empresa tal vez no destaquen de ninguna manera significativa. En otras palabras, la lealtad nace de ofrecer productos que superan las expectativas de los clientes, y suele ser especialmente fuerte en situaciones en las que éstos creen que el desempeño de la firma es mejor de lo que pueden esperar de un competidor. En esta situación, el cliente tiene pocos incentivos para cambiar.

Casi todas las empresas realizan buenos estudios de satisfacción del cliente en el tiempo. Sin embargo, muchas no saben darle seguimiento. Un estudio reciente concluyó que 47% de los clientes cree que los ejecutivos no comprenden sus expectativas o lo que experimentan en el contacto diario con las empresas. Otro 41% no cree que éstas tomen en serio sus quejas. Además, la mitad de los que se quejan abandona la empresa si no resuelve sus reclamos. La otra mitad puede quedarse, pero difundirá rumores negativos ya sea en persona o mediante foros en línea. En todas las industrias, 17% de las interacciones con los clientes producen un cliente perdido.

Como hemos visto, para promover la lealtad genuina los ejecutivos deben entender plenamente las expectativas de sus clientes. Así pues, la empresa debe proponerse cumplirlas y crear valor más allá de la norma de la industria. A continuación se presentan algunas sugerencias para lograrlo.

- **Buscar retroalimentación negativa** Además de considerar con cuidado las quejas de los clientes, las empresas deben salir a recabar información de clientes insatisfechos que no se quejan. Esto se puede hacer por medio de sitios web, blogs, tableros de mensajes y servicios de calificación externos.
- **Administrar de afuera hacia adentro** Requiere aprovechar la información recabada sobre los clientes (tanto positiva como negativa) para mejorar las prácticas de negocios. Las empresas deben tomar lo que sus clientes les dicen y usarlo para mejorar la experiencia del cliente.
- **Reconocer que una solución general no sirve para todos** Diferentes clientes tienen distintas preferencias respecto de cómo se satisfacen sus expectativas. Por ejemplo, algunos prefieren un alto nivel de automatización, o incluso autoservicio, con respecto a la experiencia del cliente. Los jóvenes son un buen ejemplo de esto. Otros se inclinan por una experiencia personal e individualizada. Los clientes mayores, por ejemplo, prefieren hacer sus operaciones bancarias donde hay cajeros en persona en vez de automatizados.
- **Anteponer el servicio a la personalización** La mayoría de los clientes (78%) atribuye más importancia al buen servicio que al servicio personalizado. Esto significa que las empresas deben ser capaces de satisfacer las necesidades del cliente al primer intento. No basta con conocer simplemente su nombre.

(*Continúa*)

Las investigaciones muestran que aproximadamente 33% de los clientes de una empresa se sienten leales a ésta y lo demuestran realizando con ella la mayoría de sus compras de una categoría. Lamentablemente, los mismos estudios indican que sólo 20% de los clientes de la empresa son rentables, y que la mayoría de éstos no son leales. Para descifrar este enigma, los ejecutivos deben plantearse tres preguntas: 1) ¿cuáles clientes leales son buenos para nuestro negocio?; 2) ¿cómo podemos conservarlos?, y 3) ¿cómo podemos conseguir más clientes como éstos? Simplemente no vale la pena tener como clientes a los que no cumplen este perfil. A final de cuentas, la mayoría de los ejecutivos descubrirá que incluso algunos de los más leales y satisfechos no valen la pena el esfuerzo.

Satisfacción frente a calidad y frente a valor

Ahora que comprendemos mejor las expectativas de los clientes, examinaremos en qué difiere la satisfacción respecto de la calidad y el valor. La respuesta no es tan evidente porque los conceptos se superponen en cierta medida. Como la satisfacción del cliente se define en relación con sus expectativas, es difícil separarla de la calidad y el valor, porque los clientes tienen expectativas respecto de la calidad, el valor, o de ambas cosas. De hecho las pueden tener respecto de cualquier parte de la oferta de productos, incluidos algunos detalles aparentemente menores, como la disponibilidad de estacionamiento, las multitudes o la temperatura ambiente, además de otros aspectos importantes.

Para resolver este dilema, piense en cada concepto no en términos de lo que es, sino en términos de tamaño. El concepto definido de manera más limitada es la calidad, que los clientes juzgan con base en los atributos. Considere una comida en un restaurante cuya calidad se debe a ciertas cualidades específicas; la calidad de los alimentos, la bebida, el ambiente y el servicio son importantes por sí mismos. Podríamos incluso llegar al extremo de juzgar la calidad de los ingredientes del menú. De hecho, muchos restaurantes como Ruth's Chris Steakhouse se promueven con base en la clase de ingredientes que utilizan. Cuando los clientes consideran el aspecto más general del valor, empiezan a incluir otros factores además de la calidad: el precio de la comida, el tiempo y esfuerzo requeridos para acudir al establecimiento, la disponibilidad de estacionamiento y los costos de oportunidad. En este caso, incluso el mejor menú en un magnífico restaurante puede considerarse de poco valor si el precio es excesivo en términos de costos monetarios o no monetarios.



©Dreamstime

Toyota obtiene en general buenas calificaciones de satisfacción otorgadas por los propios clientes o por terceros.

Cuando un cliente considera la satisfacción, típicamente responde con base en sus expectativas del concepto en cuestión. Si la calidad de la comida no es la que esperaba, se sentirá insatisfecho con ésta. Del mismo modo, si el valor de la comida no es lo que esperaba, se sentirá insatisfecho con el valor. Tenga en cuenta que estos son juicios independientes. Es totalmente posible que un cliente esté satisfecho con la calidad de la comida, pero insatisfecho con su valor. Lo contrario también es cierto.

Sin embargo, la mayoría de los clientes no hace juicios independientes sobre la satisfacción. En cambio, piensa en

ésta con base en la totalidad de su experiencia sin tomar abiertamente en consideración aspectos como calidad o valor. No estamos diciendo que no juzgue estos componentes. Más bien lo que decimos es que el cliente piensa en la satisfacción en términos más abstractos que los que usa para evaluar la calidad o el valor. Esto ocurre porque sus expectativas, y por tanto su satisfacción, se basan en diversos factores, incluso aquellos *que no tienen nada que ver con la calidad o el valor.* Continuando con el ejemplo del restaurante, es totalmente posible que un cliente reciba la mejor calidad y valor absoluto y no obstante se sienta insatisfecho con la experiencia. El mal tiempo, otros clientes, una cita que salió mal o algo que lo hizo ponerse de mal humor son sólo algunos ejemplos de factores que no se relacionan con la calidad y el valor y que pueden afectar las expectativas del cliente y empañar sus juicios sobre la satisfacción.

Satisfacción y retención del cliente

La satisfacción de los clientes es la clave para conservarlos. Es más probable que aquellos plenamente satisfechos sean leales a la empresa o que incluso se conviertan en promotores activos de la misma y sus productos. También es menos probable que exploren otras alternativas de proveedores y son menos sensibles a los precios y, por tanto, es poco factible que se vayan con la competencia. De igual modo, existen más probabilidades de que los clientes satisfechos difundan comentarios positivos sobre la empresa y sus productos. Sin embargo, la manera en que éstos definen la satisfacción crea algunos desafíos interesantes para los especialistas de marketing. Una cosa es esforzarse por ser el mejor en términos de calidad y valor, pero por otra parte, ¿cómo manejar los factores incontrolables que afectan la satisfacción de los clientes? Desde luego, no es posible controlar el tiempo ni el hecho de que estén de mal humor. No obstante, hay varias acciones que las empresas pueden emprender para administrar la satisfacción del cliente y aprovecharla en sus esfuerzos de marketing.

- **Entender qué puede salir mal** Los gerentes, en particular los que tienen contacto con el público, deben entender que hay un sinnúmero de cosas que pueden salir mal cuando se trata de cumplir las expectativas de los clientes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar cuando éstos están malhumorados. Aunque algunos factores son simplemente incontrolables, los gerentes deben tomarlos en cuenta y prepararse para responder si es posible.
- **Enfocarse en los aspectos controlables** La clave reside en estar atento a los factores incontrolables, pero centrarse más en los que pueden controlarse. La calidad del producto central, el servicio al cliente, la atmósfera, la experiencia, la fijación de precios, la comodidad, la distribución y la promoción son aspectos que deben administrarse para tratar de incrementar la participación de los clientes y mantener con ellos relaciones leales. Es especialmente importante que el producto central sea de alta calidad. Sin eso, la empresa tendrá pocas oportunidades de crear satisfacción o relaciones a largo plazo.
- **Manejar las expectativas de los clientes** Como hemos visto, esto es más que prometer sólo lo que podemos cumplir. Para administrar bien las expectativas, el mercadólogo debe enseñar a los clientes a sentirse satisfechos con la empresa y sus productos. Estos esfuerzos incluyen la capacitación a fondo sobre el producto, enseñarles a obtener el mejor servicio de la empresa, informarles sobre la disponibilidad de los productos y programas de entrega, y proporcionarles sugerencias y recomendaciones que permiten mejorar la calidad y el servicio. Por ejemplo,

el Servicio Postal de Estados Unidos acostumbra recordar a sus clientes que deben enviar su correspondencia a principios de la ajetreada temporada de fiestas de noviembre y diciembre. Este sencillo recordatorio es valioso para manejar las expectativas de los clientes respecto de los plazos de entrega del correo.

- **Ofrecer garantías de satisfacción** Las empresas que se interesan en la satisfacción de los clientes respaldan sus ofertas garantizando esta satisfacción o la calidad del producto. La figura 12.8 presenta varios ejemplos de garantías de satisfacción del cliente. Éstas ofrecen diversos beneficios: para la empresa, pueden servir como visión corporativa, credo o meta que todos los empleados deben esforzarse por cumplir. Una buena garantía es también una herramienta de marketing viable para diferenciar la oferta de productos de la organización. Para los clientes, las garantías reducen el riesgo por comprar el producto de la empresa y les proporcionan un punto de apoyo si tienen alguna queja.
- **Facilitar el proceso de presentación de quejas a los clientes** Aproximadamente 90% de los clientes insatisfechos nunca se queja; simplemente se va a otra parte a satisfacer sus necesidades. Para contrarrestar esta deserción, las empresas deben hacer que sea fácil presentar una queja, sea por correo, teléfono, mensaje electrónico o en persona. Aquellas que cuidan la satisfacción de los clientes hacen de las quejas recibidas una parte importante de sus esfuerzos continuos de investigación. Sin embargo, dar seguimiento a los reclamos no es suficiente. La empresa también debe estar dispuesta a escuchar y actuar para resolver los problemas. Es mucho más probable que un cliente que se queja vuelva a comprar si la empresa maneja su reclamo con diligencia y rapidez.
- **Crear programas relacionales** Como mencionamos antes en el capítulo, las empresas utilizan estrategias relacionales para aumentar la lealtad de los clientes. En la actualidad abundan los programas de lealtad y membresía: los bancos, restaurantes, supermercados e incluso las librerías los tienen. La idea en la que se basan todos estos programas es crear vínculos financieros, sociales, personalizados y estructurales que unan a los clientes con la empresa.
- **Hacer que la medición de la satisfacción del cliente sea una prioridad constante** Si la empresa no sabe lo que los clientes quieren, necesitan o esperan, todo lo demás es una pérdida de tiempo. Un programa permanente y continuo para medir la satisfacción del cliente es uno de los fundamentos más importantes de la CRM.

Medición de la satisfacción del cliente

Se manejan diversos métodos para medir la satisfacción del cliente. El más sencillo implica la medición directa del desempeño con base en varios factores utilizando escalas de calificación básicas. Por ejemplo, podría pedírsele a un cliente que calificara la calidad de los servicios de limpieza de un hotel utilizando una escala de 10 puntos, que va de deficiente a excelente. Aunque este método es simple y permite dar seguimiento a la satisfacción, no es una herramienta de diagnóstico en el sentido de que ayude a determinar *cómo* varía la satisfacción en el tiempo. Para esto la empresa puede medir tanto las expectativas como el desempeño al mismo tiempo. La figura 12.9 ilustra cómo podría realizarse esta tarea en un gimnasio hipotético.

FIGURA 12.8 **EJEMPLOS DE GARANTÍAS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Hampton Inn

Nuestra atención amable y servicios de cortesía están respaldados 100% por la garantía Hampton™. Si no se siente totalmente satisfecho, no esperamos que pague. Ésa es nuestra promesa y su garantía. Eso es 100% Hampton™.

L.L. Bean

Nuestros productos están garantizados para producir 100% de satisfacción en todos los sentidos. Devuelva cualquier artículo que haya comprado en cualquier momento si no es así. No queremos que tenga algo de L.L. Bean que no sea totalmente satisfactorio.

FedEx Express

FedEx ofrece garantía de devolución de su dinero en cada envío dentro de Estados Unidos. Puede solicitar un reembolso o abono de los cargos de envío si no cumplimos con nuestra hora de entrega publicada (o cotizada, como en el caso de FedEx SameDay®) aunque sea por sólo 60 segundos. Esta garantía aplica a todos los envíos, sean comerciales o residenciales, en los 50 estados del país.

Xerox

Si no está totalmente satisfecho con algún equipo Xerox que haya ordenado de conformidad con este contrato, a solicitud previa de usted la empresa lo cambiará sin ningún costo por un modelo idéntico o, a opción de Xerox, por una máquina de características y capacidad comparables.

Esta garantía estará vigente tres años a partir de la entrega inicial del equipo, a menos que Xerox lo financie a un plazo mayor, en cuyo caso la garantía estará en vigor durante todo el periodo del financiamiento (con excepción de ciertos modelos previamente instalados que reciben cobertura de un año). Esta garantía aplica exclusivamente al equipo que ha recibido mantenimiento continuo de Xerox o de alguno de sus representantes autorizados de conformidad con la garantía exprés de Xerox o de su contrato de mantenimiento.

Midas

Creemos que el cuidado de un automóvil debe ser una experiencia sin molestias. Desde hace casi 50 años hemos cultivado relaciones de confianza con los clientes basadas en la responsabilidad y el servicio profesional. Además, como sabemos que las refacciones y el servicio de calidad son importantes para usted, los respaldamos con nuestra garantía. De hecho, garantizamos todo nuestro trabajo. Somos reconocidos por nuestros frenos, zapatas, silenciadores de escape y amortiguadores. Nuestra garantía vitalicia es válida durante todo el tiempo que tenga su automóvil.

Eddie Bauer

Cada artículo que vendemos le dará completa satisfacción, o devuélvalo para que le reembolsemos íntegramente el dinero que pagó.

Publix Supermarkets

Nuestro fundador, George W. Jenkins, estableció desde el principio la filosofía de complacer a nuestros clientes. El propósito de su garantía sigue siendo satisfacer al cliente: "Nunca lo decepcionaremos deliberadamente. Si por alguna razón su compra no le satisface por completo, con gusto le reembolsaremos el importe total en cuanto nos lo solicite."

La medición continua de la satisfacción del cliente ha cambiado drásticamente en la última década. Aunque la mayoría de las empresas hace seguimiento a sus calificaciones de satisfacción en el tiempo, las que toman en serio la CRM han adoptado medios más eficaces para estudiar la satisfacción con base en el comportamiento real del cliente. Los adelantos tecnológicos, que permiten

FIGURA 12.9

MEDICIÓN DE LAS EXPECTATIVAS Y DESEMPEÑO DE UN GIMNASIO HIPOTÉTICO

	El mínimo nivel adecuado de servicio que espero es:	El máximo nivel deseado de servicio que espero es:	El desempeño real de este gimnasio es:
Cuando se trata de...	**Bajo Alto**	**Bajo Alto**	**Bajo Alto**
La calidad y variedad del equipo proporcionado para hacer ejercicio	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
El tiempo que tengo que esperar a que se desocupe un aparato en particular	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
La calidad y variedad de las clases de ejercicio ofrecidas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
La disponibilidad de clases de ejercicio específicas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
La disponibilidad de instalaciones, como canchas de basquetbol o raquetbol, la pista de carreras o la piscina	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tener instalaciones limpias, atractivas y acogedoras	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Disfrutar de un ambiente confortable (temperatura, iluminación, música)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
La actitud general servicial y amigable del personal	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tener horarios de funcionamiento convenientes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tener mucho espacio de estacionamiento disponible	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

dar seguimiento al comportamiento de cada cliente en el tiempo, proporcionan la base de estos nuevos indicadores. Algunos de ellos incluyen los que se mencionan a continuación.[13]

- **Valor del tiempo de vida de un cliente (LTV, lifetime value of a customer)** Valor presente neto del flujo de ingresos generado por un cliente específico durante un periodo. El LTV reconoce que algunos clientes valen más que otros: para aprovechar mejor los programas de satisfacción del cliente, las empresas deben centrarse en aquellos valiosos y dar mal servicio o fijar precios muy altos a los que tienen perfiles de LTV bajos para estimularlos a marcharse.
- **Valor de pedido promedio (AOV, average order value)** El dinero que representan las compras de un cliente dividido entre el número de pedidos a lo largo de un periodo. El AOV aumenta con el tiempo a medida que se incrementa también la satisfacción y la lealtad de los clientes: las empresas especializadas en comercio electrónico (e-commerce) lo usan con mucha frecuencia para identificar a clientes que necesitan más incentivos o recordatorios para estimular sus compras.
- **Costos de adquisición y retención de clientes** Típicamente es menos caro conservar a los clientes actuales que adquirir nuevos. Siempre que esto sea válido, será mucho mejor para la empresa mantener satisfecha a su clientela actual.
- **Tasa de conversión de clientes** Porcentaje de visitantes o clientes potenciales que actualmente compran. Las tasas de conversión bajas no son necesariamente causa de preocupación si el número de clientes en perspectiva es alto.

- **Tasa de retención de clientes** Porcentaje de clientes que son compradores recurrentes. Este número debe mantenerse estable o aumentar con el tiempo. Una tasa de retención decreciente es causa de preocupación inmediata.
- **Tasa de agotamiento de clientes** Porcentaje de clientes que no vuelve a comprar (conocida en ocasiones como *tasa de rotación*). Este número debe mantenerse estable o disminuir con el tiempo. Una tasa de agotamiento creciente es causa de preocupación inmediata.
- **Tasa de recuperación de clientes** Porcentaje de clientes que abandonan la empresa (por agotamiento) y a quienes se vuelve a atraer mediante diversas ofertas o incentivos. Las organizaciones que venden productos a través de suscripciones (por ejemplo, clubes de discos o películas, revistas, radio o televisión satelital) con frecuencia ofrecen incentivos especiales para volver a atraer a clientes anteriores.
- **Referidos** Dinero generado por los clientes que llegan a la empresa por recomendación de otros clientes. Una tasa decreciente de referidos es motivo de preocupación.
- **Comunicación social** Para hacer seguimiento de la satisfacción, las empresas monitorean los comentarios que los clientes expresan en línea. El número de blogs, periódicos, salas de chat y sitios web en general donde éstos elogian y se quejan de las empresas es asombroso.

Las empresas también tienen otro método de investigación a su disposición: el focus group (sesiones de grupo). Aunque se utilizan desde hace tiempo como medio para entender las necesidades de los clientes durante el desarrollo de productos, se usan más a menudo para medir su satisfacción. Los focus groups permiten explorar más a fondo las sutilezas de la satisfacción, que incluyen sus fundamentos emocionales y psicológicos. Cuando las empresas entienden mejor las causas de esta satisfacción, tienen más capacidad para formular estrategias de marketing efectivas.

Lecciones del capítulo 12

Desarrollo e implementación del programa de marketing

- Deben considerarse desde una perspectiva holística para evitar empantanarse en los detalles.
- Tienen un propósito esencial: desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes.
- A menudo no bastan para garantizar el éxito en la economía actual, que cambia con rapidez.

La estrategia de marketing “correcta”

- No consiste necesariamente en crear una gran cantidad de transacciones de los clientes para maximizar la participación de mercado.
- Es aquella que atrae y conserva a los clientes a la larga.
- Considera las necesidades, deseos y expectativas de los clientes para asegurar su satisfacción y retención.

- Cultiva relaciones a largo plazo con los clientes para proteger a la empresa de las incursiones de la competencia y el ritmo vertiginoso del cambio del entorno.

La administración de las relaciones con el cliente (CRM)

- Requiere que las empresas vean más allá de las transacciones actuales para examinar el potencial a largo plazo de un cliente.
- Se basa en crear relaciones mutuamente benéficas en las que cada parte aporta valor a la otra.
- Es una filosofía de negocios que tiene la finalidad de definir e incrementar el valor para el cliente y con ello motivarlo a seguir siendo leal a la empresa.
- En esencia, trata de conservar a los clientes correctos.
- Abarca varios grupos de interés, además de los clientes, que incluye a empleados, socios de la cadena de suministro y grupos de interés externos, como dependencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y empresas facilitadoras.
- Cambia el foco de atención del marketing de la empresa de “adquirir clientes” a “conservarlos”.
- Implica la creación de capital relacional, es decir, la capacidad de crear y mantener relaciones con los clientes, proveedores y socios basadas en la confianza, el compromiso, la cooperación y la interdependencia.

CRM en los mercados de consumo

- Es un proceso a largo plazo que aspira a impulsar a los clientes por una serie de etapas que van desde la simple conciencia, pasando por niveles de intensidad relacional creciente, hasta el punto donde se convierten en verdaderos promotores de la empresa y sus productos.
- Intenta ir más allá de la creación de clientes satisfechos y leales para crear verdaderos activistas y promotores de la empresa.
- Por lo general se basa en estrategias que aumentan la participación de clientes en lugar de la participación de mercado.
- Abandona las viejas ideas de adquirir nuevos clientes y aumentar las transacciones para centrarse más en atender plenamente las necesidades de los clientes actuales.
- Se basa en el precepto de que todos los clientes tienen necesidades diferentes; por tanto, no todos tienen igual valor para la empresa.
- Requiere calcular el valor de cada cliente en lo individual para expresar su valor de por vida (LTV) para la empresa. Simplemente es demasiado costoso conservar algunos clientes en vista del bajo nivel de utilidades que generan.
- No sólo requiere estrategias para conservar a los clientes de nivel superior; también conlleva encontrar la forma de estimular a los de segundo nivel para que lleguen a ser todavía mejores clientes.

- Involucra el uso de cuatro tipos de estrategias relacionales: incentivos financieros, vínculos sociales, mayor personalización y lazos estructurales.

CRM en los mercados de negocios

- Implica guiar a los compradores por una secuencia de etapas, donde cada etapa representa un nivel creciente de intensidad de la relación.
- Se basa más en crear vínculos estructurales con los clientes o con los socios de la cadena de suministro.
- Crea escenarios mutuamente benéficos donde las dos partes acumulan capital relacional: una empresa conserva a un cliente leal y comprometido, en tanto que la otra conserva a un proveedor leal y comprometido.
- Típicamente es más activa, compleja y mucho más riesgosa debido a la naturaleza de las compras de negocios, a la presencia de obligaciones contractuales a largo plazo y a la simple cantidad del dinero implicado en muchas transacciones.
- Genera muchos cambios en la manera en que las empresas hacen negocios; entre ellos, de los roles que desempeñan compradores y vendedores. Además, propicia aumentos de una sola fuente de suministro, el abastecimiento global, las decisiones de compra en equipo y la productividad mediante una mejor integración de las operaciones.

La calidad como una de las claves de la CRM

- Es un término relativo que se refiere al grado de superioridad de los bienes o servicios de una empresa.
- Es una espada de doble filo: la buena calidad puede generar transacciones de primera vez, pero la mala calidad garantiza que no habrá compras recurrentes.
- No es garantía automática de éxito: es una condición necesaria pero no suficiente de la administración de las relaciones con el cliente.
- Resulta afectada por cada elemento del programa de marketing. Sin embargo, las estrategias de producto y branding de la empresa son de suma importancia para favorecerla.
- Depende en gran medida de la utilidad de forma que ofrece el producto central. En las ofertas de servicios, el producto central se basa generalmente en una combinación de personas, procesos y evidencia física.
- A menudo se da por sentada en el producto central, porque los clientes esperan que éste sea de alta calidad o al menos de un nivel adecuado para satisfacer sus necesidades.
- Es crucial en los productos complementarios que agregan valor al producto central. En la mayoría de los casos éstos, y no el producto central, son los responsables de la diferenciación del producto.
- Se encuentra a menudo en los atributos simbólicos y de experiencia. Las características como imagen, prestigio o marca tienen un inmenso poder para diferenciar las ofertas de productos.

- Es difícil mantenerla uniformemente porque: 1) los clientes tienen muy altas expectativas respecto de la calidad; 2) casi todos los productos actuales compiten en mercados maduros, y 3) muchas empresas compiten en mercados en los que hay muy poca diferenciación real entre las ofertas de productos.
- Es difícil mejorarla continuamente en el tiempo. Para entregar calidad superior se necesita entender las expectativas de los clientes, traducir las expectativas en normas de calidad, respetar estas normas y evitar la tendencia a prometer demasiado.

El valor como una de las claves de la CRM

- Es crucial para mantener relaciones a largo plazo con los clientes porque permite establecer el equilibrio necesario entre los cinco tipos de utilidad y los elementos del programa de marketing.
- Es un principio rector útil de la estrategia de marketing porque toma en cuenta cada uno de los elementos del programa de marketing y puede utilizarse para considerar explícitamente las percepciones que tienen los clientes acerca de este programa en el proceso de formulación de la estrategia.
- Se define como la evaluación subjetiva que realiza el cliente de los beneficios respecto de los costos para determinar el valor de la oferta de productos de la empresa en relación con otras ofertas de productos.
- Se divide tanto en beneficios (por ejemplo, calidad del producto central, de los productos complementarios y de la experiencia) como en costos para el cliente (costos monetarios y no monetarios).
- Puede variar en diferentes situaciones o momentos, dependiendo de las expectativas y necesidades del cliente.
- Depende de mucho más que del precio de venta de un producto. Los costos de transacción (impuestos, comisiones, otros cargos), del ciclo de vida (mantenimiento, reparaciones, consumibles) y no monetarios (tiempo, esfuerzo, riesgo, costos de oportunidad) también afectan las percepciones de valor.
- Puede alterarse si se modifican una o más partes del programa de marketing. Si un cambio reduce el valor global, la empresa debe pensar en modificar otros elementos del programa para compensar esta reducción.

Las expectativas de los clientes

- Constituyen la esencia de la satisfacción del cliente.
- Pueden describirse como ideales (en esencia, desempeño perfecto), normativas (cómo "debería" o "tendría" que ser el desempeño), basadas en la experiencia (retomando experiencias pasadas), o con el mínimo tolerable (el menor desempeño aceptable).
- Se les puede examinar estratégicamente considerando la zona de tolerancia entre las expectativas de desempeño deseado y las expectativas de desempeño adecuado. La zona de tolerancia representa el grado al cual los clientes reconocen y están dispuestos a aceptar variabilidad en el desempeño.

- Como medida con respecto a la zona de tolerancia, pueden dar lugar a tres resultados:
  - *Fascinación del cliente.* El desempeño real supera las expectativas deseadas.
  - *Satisfacción del cliente.* El desempeño real se sitúa dentro de la zona de tolerancia.
  - *Insatisfacción del cliente.* El desempeño real se sitúa por debajo de las expectativas adecuadas.
- Por lo general no son irreales. Los clientes buscan el desempeño básico, esto es, lo que la empresa debe hacer o ha prometido hacer.
- Pueden aumentar con el tiempo si la empresa no presta atención a sus iniciativas que intentan fascinar a los clientes de manera continua.

La satisfacción del cliente

- Se define como la medida en que un producto cumple o supera las expectativas del cliente relacionadas con dicho producto.
- Los clientes la juzgan típicamente en el contexto de la experiencia total, y no sólo con respecto a la calidad y el valor. La satisfacción del cliente también puede incluir diversos factores que no tienen nada que ver con la calidad o el valor.
- Es la clave para conservar a los clientes. Cuando éstos se sienten plenamente satisfechos,
  - Tienen más probabilidades de ser clientes leales e incluso promotores de la empresa.
  - Tienen menos probabilidades de explorar otras alternativas de proveedores.
  - Son menos sensibles al precio.
  - Tienen menos probabilidades de irse con la competencia.
  - Se muestran más inclinados a difundir buenas opiniones sobre la empresa y sus productos.
- Crea algunos retos interesantes para las empresas. Algunos pasos que éstas pueden dar para administrar la satisfacción del cliente incluyen:
  - Entender qué puede salir mal.
  - Enfocarse en los aspectos controlables.
  - Manejar las expectativas de los clientes.
  - Ofrecer garantías de satisfacción.
  - Facilitar a los clientes la presentación de sus quejas.
  - Crear programas relacionales.
  - Hacer que la medición de la satisfacción de los clientes sea una prioridad constante.
- Se puede medir utilizando escalas de calificación sencillas para evaluar directamente el desempeño con base en varios factores del programa de marketing.
- Para darle seguimiento diagnóstico se miden al mismo tiempo tanto las expectativas como el desempeño.

- Ahora se estudia con varios indicadores nuevos que se basan en el comportamiento real del cliente; entre ellos destacan el valor de por vida de un cliente, el valor promedio de los pedidos, los costos de adquisición y retención de clientes, las tasas de conversión, retención, agotamiento y recuperación de clientes, recomendaciones y comunicación social.

Preguntas para análisis

1. Uno de los usos comunes de la CRM en los mercados de consumo es clasificar a los clientes con base en medidas de rentabilidad o valor de por vida. Los clientes muy rentables reciben atención especial, mientras que los improductivos reciben mal servicio y a menudo "se les despide". ¿Cuáles son los aspectos éticos y sociales que entrañan estas prácticas? ¿Se puede hacer mal uso de la CRM? ¿Cómo y por qué?
2. Dada la naturaleza indiferenciada de muchos mercados actuales, ¿tienen sentido la CRM y su enfoque asociado con la calidad, el valor y la satisfacción? Si el precio es el único medio verdadero de diferenciación en un mercado casi genérico, ¿por qué debe preocuparle a las empresas la calidad? Explique su respuesta.
3. De los dos tipos de expectativas de los clientes, las de desempeño adecuado fluctúan más. Describa situaciones que podrían ocasionar que las expectativas adecuadas aumentaran, con lo que se reduciría la amplitud de la zona de tolerancia. ¿Qué podría hacer una empresa en estas situaciones para lograr sus objetivos de satisfacción?

Ejercicios

1. Visite la revista *1to1* (http://www.1to1media.com) para aprender más acerca de la administración de las relaciones con los clientes. Se puede registrar gratis para acceder a herramientas útiles, artículos, debates y seminarios vía web sobre la CRM y su manejo en numerosas empresas.
2. Piense en todas las organizaciones con las cuales usted mantiene relaciones continuas (bancos, médicos, escuelas, contadores, mecánicos, etc.). ¿Usted se consideraría poco rentable para cualquiera de estas organizaciones? ¿Por qué? ¿Cómo podría cada una de ellas *despedirlo* como cliente? ¿Qué haría usted en este caso?
3. J.D. Power and Associates (http://www.jdpower.com) es una reconocida empresa de investigación de mercados que se especializa en medir la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes. Explore su sitio web para examinar las calificaciones de satisfacción del cliente que ha obtenido para diversas industrias. ¿Qué función desempeñarán en el futuro empresas de terceros como J.D. Power, dado el creciente uso de indicadores internos de satisfacción del cliente?

Gillette: innovación de producto y de marketing

CASO 1

Sinopsis. *Desde hace mucho tiempo Gillette se ha distinguido por la innovación tanto en el desarrollo de productos como en la estrategia de marketing. La empresa tiene una participación de mercado dominante en todo el mundo en la industria sumamente competitiva pero madura de las máquinas y hojas de afeitar. Alcanzó la cima de la innovación en 2006 con la introducción de Fusion, la máquina de afeitar de cinco hojas. En la actualidad la innovación en ambas líneas de producto se ve amenazada por la ausencia de nueva tecnología y la creciente renuencia del consumidor a pagar por "lo último y lo mejor". Gillette debe decidir cómo dejar atrás las guerras de las rasuradoras y mantener o incrementar su participación en el mercado global de las hojas de afeitar.*

Temas. *Liderazgo de producto, innovación de producto, estrategia de fijación de precios, comunicaciones integradas de marketing, segmentación, marketing deportivo, marketing global, análisis FODA, enfoque estratégico*

Desde sus inicios en 1901, Gillette siempre se ha enorgullecido de ofrecer los mejores productos de afeitar tanto para hombres como para mujeres. De hecho, fue tan visionaria que no tuvo competencia seria sino hasta 1962, cuando la empresa inglesa Wilkinson Sword introdujo su hoja de acero inoxidable. Desde esa época, Wilkinson Sword-Schick Company ha evolucionado hasta convertirse en el rival principal de Gillette. Con el paso de los años, esta última se ha esforzado por mantenerse en la vanguardia tecnológica en un mercado que prospera con la innovación. Este enfoque ha ocasionado un juego de rivalidad con Schick, pues cada empresa introdujo en rápida sucesión máquinas de afeitar de tres hojas (Mach3 de Gillette), cuatro hojas (Quattro de Schick) y cinco hojas (Fusion de Gillette). Ahora, bajo la propiedad y guía de Procter & Gamble, Gillette enfrenta un mercado estadounidense saturado que fluctúa únicamente cuando se introducen productos originales e innovadores. Sin embargo, muchos analistas creen que, junto con Schick, ha llegado al final de la innovación significativa en su línea de productos. En esta circunstancia, Gillette enfrenta el reto de

Leanne Davis, de la Universidad Estatal de Florida, MBA generación 2010, preparó este caso para debate en el aula y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. La presente es una versión revisada del caso preparada por Don Roy, de la Universidad Estatal de Middle Tennessee, y Michael D. Hartline, de la Universidad Estatal de Florida.

seguir expandiendo su ya dominante participación de mercado en todo el mundo. Además, debe determinar cómo equilibrar la continua inversión de recursos en investigación y desarrollo en su búsqueda del "último grito de la moda" en el mercado global de productos para afeitar, y captar más clientes leales con ampliaciones de líneas de productos y campañas de marketing inspiradoras.

La historia de la innovación en Gillette

King Camp Gillette, quien nació en 1855 en Fond du Lac, Wisconsin, aprendió desde muy temprana edad la importancia de la autosuficiencia, la innovación y la invención. Después de que el Gran Incendio de Chicago de 1871 destruyera la casa familiar, Gillette abandonó el hogar paterno a los 16 años de edad para trabajar como vendedor por todo el país. Sus experiencias en este campo lo llevaron a conocer a William Painter, el inventor de la tapa para cerrar herméticamente las botellas que hoy conocemos como *corcholata*. Painter le aseguró que un invento exitoso era aquel que un cliente satisfecho compraba una y otra vez. En 1895, después de varios años de considerar y rechazar posibles inventos, Gillette tuvo de pronto una brillante idea mientras se afeitaba por la mañana. Era una máquina y hojas de afeitar completamente nuevas lo que pasó por su mente: un rasuradora con una hoja desechable, segura y barata. Se dice que esta idea no tuvo éxito de inmediato, ya que los especialistas técnicos aseguraron que sería imposible producir un acero suficientemente duro, delgado y barato para el desarrollo comercial de la hoja desechable. Sin embargo, en 1901, con la asociación técnica de William Nickerson, graduado del MIT, Gillette produjo la original máquina y hoja de afeitar que lleva su nombre y que sentó los cimientos de la Gillette Safety Razor Company.

Desde ese año, Gillette Company ha sido líder en la industria de artículos para el arreglo y cuidado personal de los hombres gracias a su eficiencia en la fabricación y un marketing excepcional. La empresa ofreció a los consumidores "productos para afeitar de alta calidad que satisfacen las necesidades básicas de arreglo personal a precio económico", y con ello captó eficazmente más de la mitad de todo el mercado mundial de máquinas y hojas de rasurar. De hecho, en la década de 1920 Gillette comentó lo siguiente sobre su invento: "No existe ningún otro artículo para uso personal que sea tan conocido universalmente o que tenga una distribución más amplia. En mis viajes lo he encontrado en el pueblo más al norte de Noruega y en el corazón del desierto del Sahara."

El éxito de la empresa la sostuvo en el mercado a lo largo de las depresiones económicas de las décadas de 1920 y 1930, y le permitió sortear la tormenta que desencadenó la Segunda Guerra Mundial. En 1948 estableció su mejor récord de desempeño de todos los tiempos con utilidades de 6.80 dólares por acción. Animado por el afortunado desarrollo de sus productos para afeitar, Gillette se sintió inclinado a desafiar su espíritu emprendedor con la adquisición de dos empresas no relacionadas: Toni Company, fabricante de utensilios para ondular el cabello en casa, y Paper Mate Pen, productor del bolígrafo, un instrumento para escribir con un tubo de tinta retráctil y recargable. Aunque en un principio parecían rentables, las dos adquisiciones fracasaron porque las ventas y los ingresos disminuyeron debido a la demanda decreciente y a competidores innovadores, como la empresa francesa Bic, que lanzó bolígrafos desechables (no recargables) de bajo precio. Como resultado, el historial de éxito impecable de Gillette se empañó cuando las utilidades netas se desplomaron a 1.33 dólares por acción en 1964.

Pese a ello, la empresa dominó como un monopolio visionario en el mercado de productos personales para afeitar hasta 1962, cuando Wilkinson Sword introdujo la hoja de acero inoxidable. Distraído por sus proyectos experimentales con Toni Company y Paper Mate, Gillette se descuidó

y no pudo prever el impacto que esta pequeña empresa podía tener sobre su negocio central de máquinas y hojas de afeitar, y empezó a perder una parte considerable de su participación de mercado. Aunque retuvo 70% de esta participación, el advenimiento del producto de Wilkinson Sword inició una transición en los mercados de nicho. Por primera vez los ejecutivos de Gillette no sabían cómo responder. ¿Debían lanzar su propia hoja de acero inoxidable o hacer caso omiso del rival y confiar en que ese nicho de mercado no crecería? Para su fortuna, Wilkinson Sword carecía de los recursos necesarios para explotar los nichos de mercado que había penetrado y donde competía con Gillette, y a la larga acabó vendiéndole una gran parte de su división de hojas de afeitar. Sin embargo, a esas alturas Gillette ya había empezado a sentir el efecto de la competencia y su participación de mercado se desplomó a un mínimo histórico de 49%.

Para reanimar el predominio de la empresa y recuperarla de los malos resultados de sus incursiones en otras áreas, como el caso de los utensilios para rizar el cabello y los bolígrafos recargables, el nuevo CEO de Gillette, Vincent Ziegler, encabezó una campaña de adquisiciones y desarrollo de productos. A menudo se describe a Ziegler como un hombre decidido, orientado al marketing y con muchas ambiciones para la corporación. Además, creía en la diversificación a través de la adquisición de empresas de otros segmentos de negocios. Bajo su liderazgo, Gillette compró las siguientes firmas: Braun AG (fabricante alemán de electrodomésticos); S.T. Dupont (fabricante francés de encendedores de lujo); Eve of Roma (alta perfumería); Buxton Leather (productos de cuero); Welcome Wagon, Inc., Sterilon (hojas quirúrgicas para uso en hospitales), y Jafra Cosmetics (venta directa). Lamentablemente, cuatro de estas empresas resultaron poco lucrativas o inapropiadas y posteriormente fueron objeto de desinversión, y las otras tres produjeron pocas utilidades para los niveles de Gillette. Estos proyectos fallidos expusieron a la firma a presiones de la competencia, en especial con respecto a las máquinas de afeitar y los encendedores desechables Bic. Además, los bolígrafos desechables Bic, que se vendían a 19 centavos de dólar, afectaron especialmente la línea de bolígrafos recargables y redujeron la participación de mercado de Paper Mate en las ventas minoristas, que pasó de más de 50 a sólo 13%. En 1975 Gillette respondió con la introducción de su nueva línea de bolígrafos desechables Write Brothers y rescató buena parte de su participación de mercado perdida gracias a sus pujantes promociones de precios.

A pesar de estas presiones, Gillette experimentó logros moderados bajo el liderazgo de Ziegler con la introducción de los encendedores desechables Cricket y el antitranspirante Soft & Dri (hasta que la industria sufrió un fuerte descalabro en las ventas de productos en aerosol debido a los reportes de que destruyen la capa de ozono). Además, la introducción de la máquina de afeitar Trac II se consideró un "gran éxito" y, por tanto, continuó el dominio de Gillette en este mercado. Otros desarrollos de productos exitosos tuvieron lugar bajo el liderazgo de Colman Mockler, CEO que sucedió a Ziegler y cuya estrategia fue "reducir costos drásticamente e inyectar el dinero ahorrado en los presupuestos de publicidad y desarrollo de productos". Durante la administración de Mockler la empresa alcanzó algunos de sus más grandes logros, entre los cuales destacan innovaciones memorables como las máquinas de afeitar Atra, la desechable Good News! y la Daisy para mujeres. Después de estas adiciones de productos, Gillette tenía aproximadamente 75% del mercado global de hojas y máquinas de afeitar, incluida la mayoría del mercado estadounidense (rasuradoras, hojas y la crema de afeitar líder del mercado). Hacia finales de 1980 sus ventas ascendieron a más de 2000 millones de dólares por primera vez en la historia de la organización.

La base de este éxito fue la introducción de nuevos productos para el mercado de máquinas y hojas de afeitar desarrollados en los laboratorios de Gillette. Como se mencionó antes, el sistema

Atra-Plus, que contenía un cartucho Atra recargable con tira lubricante, desbancó a la Trac II como la rasuradora número uno en ventas. Además, para competir directamente con Bic y otras empresas, Gillette actualizó su línea Good News! e incluyó una máquina desechable con tira lubricante. Adicionalmente, en el segmento de cuidado personal introdujo, entre otros, los productos Aapri para el cuidado facial, el desodorante Dry Idea, la loción corporal Bare Elegance, el fijador de cabello Mink Difference en atomizador, los productos White Rain para el cuidado del cabello y el shampoo y humectante Silkience. Estas adiciones tuvieron resultados mixtos, por lo que Gillette siguió buscando las claves del éxito en este segmento de negocios, mientras que en el de instrumentos de escritura alcanzó un progreso moderado con el desarrollo de los bolígrafos desechables de tinta borrable Eraser Mate. Además, las ventas continuas de los bolígrafos Paper Mate y los líquidos correctores Liquid Paper ayudaron a mantener el desempeño de la empresa.

Inicio de las guerras de las máquinas de afeitar

En 1990 Gillette se hallaba en una posición interesante de canibalización de sus propios productos exitosos con el lanzamiento de la máquina de afeitar Sensor, cuyas ventas subieron como la espuma en todo el mundo y rápidamente dominaron el mercado; más aún, en 1993 salió al mercado su sucesora, Sensor Excel. Éste no fue el primer producto competidor producido por Gillette, pero representó el primero capaz de inclinar a su favor la demanda de los consumidores y arrebatar ventas a las máquinas Trac II y Atra, sus productos principales. Un efecto parecido ocurrió en el mercado de afeitadoras para mujeres con el desarrollo de Sensor for Women en 1992 y Sensor Excel for Women en 1996. Como era de esperarse, el éxito continuo de la familia Sensor llevó a la decadencia paulatina de los sistemas de hojas gemelas Atra y Trac II que, a pesar de esta sensible disminución, siguieron ocupando posiciones decorosas de participación de mercado en todo el mundo. Además, Good News!, que se había mantenido estable desde 1976, conservó su posición como la rasuradora desechable de mayor venta en su categoría en todo el mundo.

La competencia interna de Gillette se hizo más reñida con la introducción de la máquina de afeitar Mach3 en 1998. Como ofrecía tres hojas delgadas diseñadas para proporcionar una afeitada más al ras con menos pasadas y menos irritación, se convirtió en el nuevo producto más exitoso en la historia de Gillette y sus ventas ascendieron a 1 000 millones de dólares en los primeros 18 meses. Reconocida por su innovador diseño (hojas sobre resortes muy pequeños), la Mach3 fue galardonada con el Grand Edison Award de la American Marketing Association como el mejor nuevo producto de 1998. De manera semejante a la estrategia de marketing empleada para las líneas Sensor y Sensor Excel, Gillette produjo en secuencia la Mach3 Turbo para hombres y el sistema Venus para mujeres con el objetivo de ampliar aún más el alcance de esta tecnología y su participación de mercado.

En 2003 la guerra de las máquinas de afeitar se intensificó cuando Gillette enfrentó a un nuevo y más amenazador competidor: Schick y la Quattro, la primera afeitadora en el mundo con cuatro hojas. Antes de que su rival lanzara su innovación al mercado, Gillette demandó a Energizer Holdings y su división Schick alegando que la Quattro utilizaba ilegalmente la misma “geometría progresiva” que la Mach3. Sin embargo, a pesar del pleito judicial, Schick recibió autorización para lanzar su producto y, para combatir la demanda, contrademandó a Gillette aduciendo que sus anuncios, en los que se jactaba de ofrecer “la mejor afeitada del mundo” y “lo mejor que un hombre

puede obtener" eran engañosos. Mientras que ambas firmas se enfrascaban en un partido de ping-pong judicial, las preferencias y compras de los consumidores cambiaron.

Además de la Quattro para hombres de Schick, su Intuition para mujeres empezó a invadir el terreno de Gillette en el segmento femenino. Su participación total en el mercado estadounidense se incrementó de 2.9 a 17%, en tanto que la de Gillette en el mercado de máquinas y hojas de afeitar cayó de 4.3 a 63%.

En respuesta, Gillette estableció un vigoroso plan de ataque en dos vertientes para recuperar su participación de mercado. Esta estrategia incluyó, por un lado, persuadir a los consumidores que todavía usaban máquinas de afeitar de una y dos hojas, que compraran afeitadoras y hojas de precio más alto, como las de las líneas Sensor, Sensor Excel y Mach3, y por el otro, impulsar la expansión geográfica de la empresa hacia las zonas de Rumania, ex Yugoslavia, Rusia y la República Checa. A la vanguardia de la estrategia de Gillette marchaba su arma secreta: la rasuradora Fusion, la primera máquina de afeitar de 5 (+1) hojas en el mundo, lanzada en 2006. La Fusion, con un diseño único de cinco hojas y una más en la parte posterior del cartucho para recortar bigotes y patillas, abarrotó las tiendas y vendió más de 4 000 millones de unidades en los primeros dos meses. Además, fue el primer producto lanzado desde que Procter & Gamble finalizó la compra de The Gillette Company y sus subsidiarias, incluidas Braun, Duracell y Oral-B.

Aunque la Fusion representó una victoria para Gillette y P&G, el bombo que rodeó su éxito inicial se esfumaba con rapidez. Aparte de ser más cara que la Mach3 (cada cartucho costaba de 75 centavos a 1 dólar más), los críticos cuestionaron la necesidad de cinco hojas para obtener la mejor afeitada, ya que Gillette había pregonado que su máquina de tres hojas Mach3 era "lo mejor que un hombre puede obtener" desde finales de la década de 1990. Además, *Consumer Reports* concluyó que no había beneficios adicionales de desempeño que proporcionara la Fusion, en especial si se comparaba con la Mach3. Sin embargo, lo más preocupante para Gillette fue el hecho de que los informes de ventas indicaban que los equipos de afeitar se vendían mucho más que los cartuchos de repuesto. Esto se traducía en una percepción del consumidor parecida a la de un producto de "novedad" que no tenía poder de permanencia ni inspiraba lealtad por la marca. Por si fuera poco, desde el punto de vista financiero, Gillette temía no alcanzar el potencial de ventas de la combinación de productos, porque es bien sabido que los fabricantes ganan la mayor parte de sus utilidades de los repuestos y no de la compra inicial. Pese a estas preocupaciones, la línea Fusion sigue siendo un buen generador de ingresos para Gillette y representa su máquina de afeitar de mayor venta hasta la fecha.

Estrategias de marketing recientes de Gillette

En vez de continuar la guerra de las rasuradoras y producir una de seis o siete hojas, Gillette se centró en lanzar productos complementarios que mejoraran sus líneas existentes, así como en expandir su estrategia de marketing enormemente exitosa. Para complementar su próspera división de máquinas y hojas de afeitar, amplió su portafolio de productos para el aseo corporal y creó la "experiencia total en la ducha". Por ejemplo, el lanzamiento de Gillette Hair Care and Body Wash para hombres, así como su desodorante Clinical Strength representaron las extensiones más significativas de la marca fuera de dichas divisiones, y tuvieron el propósito de reforzar su posición

como la máxima autoridad mundial en productos para el arreglo personal masculino. "Nos hemos ganado la confianza de más de 600 millones de hombres que comienzan el día con una máquina de afeitar Gillette", aseguró Chip Bergh, presidente del grupo Global Personal Care de Procter & Gamble, quien agregó: "Ofreciendo desodorantes, jabones corporales líquidos y shampoo podemos corresponder a esa confianza y dar a los hombres lo que desean y necesitan en otras áreas de sus rutinas de arreglo personal."

Dado que Gillette se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida de su producto, centrarse en los artículos complementarios le permite aumentar su *participación del cliente.* Este término se refiere al porcentaje de necesidades de cada cliente en un área específica que la empresa satisface, y se explota cuando una firma que goza de lealtad a la marca aprovecha con eficacia esta preferencia para vender otros productos. La capacidad de Gillette para incrementar la participación del cliente se ha expandido en gran medida gracias a los recursos disponibles en Procter & Gamble. Según Clayton C. Daley, Jr., vicepresidente y director de finanzas de P&G: "Uno de los objetivos de la integración de Gillette ha sido aprovechar las fortalezas y tecnologías de las dos empresas para desarrollar nuevos productos. Estamos generando sinergias de ingresos mediante la combinación de nuestra ciencia superior y nuestra experiencia en el arreglo personal del hombre para introducir estos productos adyacentes de la marca Gillette."

Además de desarrollar los productos complementarios, Gillette ha centrado la atención principalmente en la ampliación de su negocio central y los programas de marketing que lo apoyan. Muchas de las iniciativas y actividades que ha introducido van más allá de la simple publicidad de marca y han creado sinergia entre el desarrollo de productos y la estrategia de marketing. Por ejemplo, basándose en el éxito de la máquina y hojas de afeitar Fusion y Fusion Power, en febrero de 2007 lanzó la Fusion Power Phantom (Stealth, en Reino Unido), que tiene un mango rediseñado y combina colores más oscuros que la original Fusion Power. Además, en febrero de 2008 lanzó otra revisión, la Fusion Power Phenom, rediseñada con una combinación de colores azul metálico y plata satinada cromada. En fechas más recientes, a principios de 2009, en el torneo EA Sports Champions of Gaming estrenó la Fusion Power Gamer, inspirada en los deportes.

Actividades de marketing del deporte

La combinación poderosa de marketing y desarrollo de productos surgió del hecho de que cuando se trata de máquinas y hojas de afeitar, Gillette no se conforma simplemente con tener un producto innovador. La empresa prácticamente convirtió su marketing en una ciencia cuantitativa, e invirtió tiempo y recursos en los planes de marketing, que eran casi militares en su precisión e implementación. Las estrategias de marketing estelares de Gillette comenzaron con los productos Sensor y Sensor Excel, y se les puede atribuir, en su mayor parte, el éxito de su actual posición de mercado y volumen anual de ventas. Con un enfoque muy marcado en los deportes dominados por hombres, el atlas de marketing de Gillette incluyó los siguientes elementos:

- A gran escala, su promoción más visible fue y sigue siendo el Estadio Gillette, sede de los equipos New England Patriots de la NFL y New England Revolution de futbol soccer. El estadio, con aforo para 70 000 aficionados, fue sede de la Copa 2002 de la MLS, del partido de campeonato de la AFC 2003 y de cuatro partidos de la Copa Mundial Femenil de la FIFA 2003.

Gracias al patrocinio de este tipo de actividades deportivas, Gillette puede llegar a un público mundial, ya que el futbol es increíblemente popular en los países de América Latina y Europa. Particularmente es importante hacer notar que 60% de sus ventas se generan fuera de Estados Unidos, por lo que el atractivo global es crucial en sus estrategias de marketing. Por ejemplo, la imagen y reputación de la empresa adquirieron más del doble de popularidad después de que contrató a la superestrella de futbol David Beckham como su portavoz mundial en 2004.

- Para el programa Campeones de Gillette, lanzado en febrero de 2007, realizó una intensiva campaña de marketing centrada en los logros deportivos y personales de tres de los más destacados atletas del planeta: Tiger Woods, Roger Federer y Thierry Henry. De acuerdo con la empresa, cada uno personifica la esencia de la marca Gillette dentro y fuera de la cancha, y son ejemplo de "lo mejor que un hombre puede obtener". Como grupo, el programa Campeones de Gillette borró las fronteras de origen étnico, nacionalidad e idioma y las hizo atractivas en el ámbito global. Como parte del programa, Gillette incluyó numerosas promociones dirigidas a múltiples mercados con base en el tipo de deporte que practicaba cada uno de sus campeones. Por ejemplo, en el sorteo "Look Like a Champion" ofreció a los clientes "la oportunidad única en la vida de aprender a verse y a jugar como un verdadero campeón con una sesión de entrenamiento privada con el legendario entrenador del golf Hank Haney".
- Otros proyectos con enfoque deportivo incluyen los programas de marketing de la serie NASCAR, que requirió una fuerte inversión, y el Gillette Young Guns. Con el propósito de impulsar las ventas de las máquinas de afeitar de lujo y los productos para afeitar entre los aficionados de las carreras automovilísticas, la NASCAR y Gillette proyectaron la vida rápida y vertiginosa de los hombres a través de la televisión, prensa, Internet, relaciones públicas y marketing de eventos. Ejemplos de sus promociones son el programa de productos de consumo Gillette coordinado con la Copa Chase for the Sprint y Daytona 500 Flip Card Stunt de NASCAR. En la promoción de la Chase for the Sprint, los 10 finalistas afortunados del sorteo provenientes de todas partes de Estados Unidos tuvieron la oportunidad de realizar "el sueño de todo aficionado a las carreras" cuando se pusieron sus trajes de piloto y condujeron verdaderos automóviles de competencia en una carrera de cinco vueltas. Además de trofeos, cada finalista recibió la asesoría de uno de los seis pilotos más destacados de la NASCAR y del programa Gillette Young Guns (Kurt Busch, Dale Earnhardt, Jr., Carl Edwards, Jimmie Johnson, Jamie McMurray y Ryan Newman). Otras asociaciones de marketing entre la NASCAR y Gillette incluyen la competencia Daytona 500 Flip Card Stunt, la carrera más larga jamás intentada. Antes de que ésta iniciara, más de 118 000 aficionados sentados en las tribunas situadas al lado de la recta y contrarrecta finales de la pista participaron en la competencia que promovía la línea Fusion y Fusion Power: cuando tocaron el himno nacional de Estados Unidos, los participantes levantaron tarjetas que mostraban un diseño patriótico; después del himno, le dieron la vuelta a las tarjetas para exhibir el logotipo de Gillette Fusion. Éstas y otras promociones hicieron que la empresa ganara el NASCAR Marketing Achievement Award de 2008, el principal premio que se otorga a los patrocinadores de las carreras automovilísticas.
- Gillette continúa cultivando su relación con la Liga Mayor de Beisbol (MLB, por sus siglas en inglés), una sociedad que data de 1910 cuando la firma presentó anuncios de su máquina de afeitar original Gillette Safety con los grandes de este deporte, como Honus Wagner. En 2008

ambos socios crearon el "MLB Rookie of the Month Award presentado por Gillette", que invitaba a los aficionados a visitar el sitio web de la empresa y a votar por su jugador favorito. Esto resultó mutuamente benéfico para ambas partes, ya que llevó tráfico de Internet al sitio web de Gillette y estimuló a los aficionados a interesarse y participar más en el beisbol. "La MLB y Gillette tienen una relación de negocios exitosa desde hace mucho tiempo, por lo que es un gran placer anunciar este nuevo programa que permite a los aficionados tener más acceso a las ligas mayores", comentó John Brody, vicepresidente ejecutivo de Ventas y Marketing Corporativo de la agrupación deportiva, quien agregó: "El premio al novato del mes de la MLB presentado por Gillette distinguirá a los más destacados talentos jóvenes del juego y nuestros aficionados tendrán un papel importante en la selección del novato con mejor desempeño tanto en la liga americana como en la nacional cada mes."

- Capitalizando a uno de los públicos más fanáticos que existen, Gillette también se asoció con la NCAA para promover un "rostro del juego" limpio y bien afeitado con la promoción de futbol colegial "Game Face". "Este concurso es verdaderamente único para los aficionados acérrimos del futbol colegial", señaló Michelle Potorski, directora adjunta de Marketing, máquinas y hojas de afeitar para hombres de Gillette. "Queremos encontrar al fanático del futbol colegial que mejor pueda mostrar el orgullo de su escuela favorita de la manera más original. Queremos que los fanáticos del futbol colegial demuestren su orgullo." Los ganadores recibieron la oportunidad de aparecer en un comercial de televisión de Gillette, llevarse a casa un Xbox 360 y coronarse como campeones nacionales "Game Face" 2008.
- Los juegos de computadora también se han convertido en un pasatiempo patrocinado por Gillette. Llegar a este grupo de mercado, anteriormente desatendido, abrió todo un mar de clientes para quienes la estrategia de marketing centrada en los deportes tal vez no resultaba muy atractiva. Gillette se asoció con EA Sports para el lanzamiento de la Fusion Power Gamer y logró explotar este mercado con la puesta en marcha de la competencia de juegos multideportivos más importante del planeta. Brindar a los jugadores la atención que con frecuencia se les niega en los esquemas de marketing mundiales ha sido bueno tanto para la imagen de la firma como para su participación de mercado. De acuerdo con Tiger Woods, campeón de Gillette: "Este programa dará a los jugadores la oportunidad de jugar al máximo nivel posible, lo que siempre es emocionante. Ser el mejor en lo que sea es una hazaña sorprendente."
- Las estrategias de marketing también incluyen captar grupos de audiencias alternas, como los adultos jóvenes, el mercado de gays y lesbianas, y los aficionados a la lucha libre de la WWE. Por ejemplo, algunas promociones recientes incluyen el envío de una máquina de afeitar Fusion promocional a jóvenes estadounidenses alrededor de la fecha en que cumplen 18 años, así como distribuir rasuradoras gratuitas en universidades y franquicias nacionales de gimnasios. En Europa, Gillette también ha tratado de llegar al mercado de homosexuales colocando anuncios en medios como *Gay Times* del Reino Unido.

Además, en vista de la depresión económica y la disminución en el gasto de los consumidores, la organización agregó otro nivel a su marketing tradicional deportivo relacionado con una estrategia de fijación de precios. A finales de 2008 lanzó una campaña de publicidad para recordar a los consumidores el valor de la tecnología de las hojas de afeitar Gillette. El nuevo comercial de televisión,

en el que aparece Carl Edwards, piloto estrella de la NASCAR y uno de los Gillette Young Guns, se centró en el desempeño de la Fusion entre imágenes elegantes de la afeitadora y sonidos de motores rugientes. En el anuncio se pregunta: "En el mundo de alto desempeño, ¿qué máquina puedes usar por sólo 1 dólar a la semana?" Edwards recalca que, "por sólo 1 dólar a la semana", las hojas de afeitar Gillette Fusion son "dinero bien gastado". El propósito de la campaña fue poner en perspectiva el costo semanal del sistema y minimizar la preocupación de que las máquinas y hojas de afeitar Gillette fueran demasiado caras en épocas de dificultades económicas.

Asimismo, a finales de 2008 la empresa estrenó una nueva campaña de marca global, la primera en cinco años basada en la reciente introducción de productos para el cabello y el cuidado personal masculinos. Con el propósito de expandir la marca y fortalecer el vínculo emocional entre los varones, lanzó la campaña "El momento", una modernización de la anterior "Lo mejor que un hombre puede obtener". Según P&G, Gillette "realizó un extenso estudio de mercado a nivel mundial entre miles de hombres, el cual reveló que incluso a los más seguros de sí mismos los asalta la duda en muchos *momentos* de la vida. Además, reveló que los varones buscan productos que les dan la seguridad que quieren y necesitan para avanzar, desempeñarse, verse, sentirse y ser lo mejor posible". Los comerciales de "El momento" presentan a hombres comunes y corrientes, así como a los campeones de Gillette (Tiger Woods, Roger Federer y Derek Jeter), pasando por los momentos de duda que enfrenta todo hombre, trátese de aquel en el que llega a la puerta de la chica con la que saldrá por primera vez, el instante anterior a salir a realizar una presentación o los segundos previos a tirar un *putt* crucial, y el papel que juegan los productos de alto desempeño de Gillette para ayudarle a adquirir la confianza que requiere para salir triunfante de ese momento.

Precio frente a innovación

Desde 2007 Gillette ha reconocido que la calidad de los productos y el marketing eficiente son propuestas de valor central que marcan la pauta del éxito de las líneas de sus artículos. "Realmente es muy significativo tener un producto o servicio cuya superioridad es considerable y demostrable", aseguró Benson P. Shapiro, consultor de marketing en Concord, Massachusetts. Sin embargo, "si no lo traduces a un lenguaje que prometa algo mejor, nadie lo probará". Según William J. Flynn, director de Negocios de máquinas y hojas de afeitar Gillette: "Si eres capaz de crear el atractivo que los persuada de probar el producto, éste se venderá solo."

Desafortunadamente, pese a sus esfuerzos estelares de marketing, las ventas unitarias de los cartuchos Gillette en Estados Unidos disminuyeron 10% cada mes durante la recesión económica de 2008-2009. Cuando esto se combina con el hecho de que la empresa aumentó en forma constante los precios para compensar los costos de producción más altos, se pone de manifiesto que los consumidores redujeron las compras de sus productos. Esto es especialmente evidente cuando se compara con las ventas de máquinas de afeitar desechables de marca privada, que aumentaron 19% en el mismo periodo. "Es sorprendente lo caro que está todo en la actualidad", comenta Burt Flickinger III, director ejecutivo de la consultora Strategic Resource Group, quien asegura que "conforme se hace más pronunciada la desaceleración económica, observaremos un crecimiento muy sensible de las hojas de afeitar de marca privada".

Sin embargo, P&G no espera que las ventas de Fusion disminuyan y, de hecho, asegura que este sistema continúa ganando participación de mercado, que hoy es de 36% en Estados Unidos

(un aumento de 4 puntos porcentuales con respecto a 2007). En lugar de atribuírselo a las navajas de marca privada, la empresa responsabiliza de la reducción de las ventas a los sistemas de afeitar anteriores de Gillette, que restan ganancias a Fusion. P&G afirma que aunque la venta de rasuradoras y hojas de afeitar se ha desacelerado en América del Norte y Europa Occidental alrededor de 1 punto porcentual, este decremento se ha compensado con las ventas robustas en los mercados emergentes, que están creciendo a tasas de 2 dígitos. De acuerdo con P&G, Gillette tiene 71% del mercado global de productos para afeitar.

Con miras al futuro

Para triunfar en el futuro y "ganar" efectivamente la guerra de las máquinas de afeitar y más allá, Gillette debe buscar nuevas formas innovadoras de superar a la competencia en producción y mercado. En esencia, su reto es sobrepasar sus límites acostumbrados sin crear innovaciones que se consideren triviales. Para lograrlo, debe tomar en consideración varios factores fundamentales.

Estrategia de fijación de precios

Aproximadamente 1 300 millones de hombres en el mundo se rasuran con una navaja de afeitar. En Estados Unidos, 94 millones de varones mayores de 15 años se arreglan el pelo facial de alguna manera. De ellos, 85% prefiere una afeitada con una máquina rasuradora. El hombre estadounidense promedio inicia esta práctica entre los 14 y 16 años, y lo continúa haciendo la mayor parte del resto de su vida. Además, 100 millones de mujeres mayores de 13 años en Estados Unidos eliminan el vello corporal de alguna manera; de ellas, 94% prefiere afeitarse con una rasuradora.

En general, los hombres de Estados Unidos se afeitan 5.33 veces a la semana, o 24 veces al mes, y gastan aproximadamente 22 dólares mensuales en máquinas, hojas y productos complementarios. El precio al detalle de una Fusion Power y un paquete de cuatro cartuchos de repuesto es de 26.28 dólares, 4 más de lo que el consumidor promedio gasta al mes. En el mercado minorista una Fusion Power y 8 cartuchos de repuesto cuestan 40.98 dólares, casi lo doble del gasto mensual de un hombre común y corriente. De la misma manera, las mujeres estadounidenses se afeitan un promedio de 11 veces al mes y gastan 11 dólares en máquinas, hojas y productos complementarios para afeitar. La Venus Vibrance de Gillette se vende en 8.29 dólares y el paquete de 4 cartuchos de repuesto cuesta 8.49. El precio total de compra de 16.78 es casi 6 dólares más alto que el promedio del gasto mensual común. El precio de un paquete de 8 cartuchos de repuesto Venus Vibrance incrementa este total a 28.28 dólares, 17 más que la cantidad promedio erogada cada mes. Una comparación de precios de varias marcas en el mercado de productos de afeitar para hombres y mujeres se muestra en la figura del caso 1.1.

Mercados meta globales

Al considerar una posible intensificación de la expansión global, Gillette debe valorar las funciones que cumplen la cultura, la religión y las influencias occidentales en la práctica de afeitarse. Por ejemplo, a nivel internacional 15% de la población masculina no se rasura para evitarse molestias; 7% elude este hábito por motivos religiosos, y a 3% simplemente no le gusta hacerlo. Tener

FIGURA DEL CASO 1.1

PRODUCTOS Y PRECIOS DE MÁQUINAS PARA AFEITAR

	Marca	Precio inicial de la máquina para afeitar	Precio de los cartuchos de repuesto
Productos para hombre			
Gillette	Mach3	$8.79	12 por $25.19
	Mach3 Turbo	$9.79	8 por $21.29
	Fusion (incluida Phenom)	$9.99	4 por $14.49 8 por $27.49
	Fusion Power (incluida Power Phenom)	$11.99	4 por $14.49 8 por $27.49
Schick	Quattro	$9.99	4 por $10.49 8 por $19.99
	Quattro Titanium	$9.99	4 por $10.99 8 por $20.99
Bic	Comfort 3	4 por $4.99	
	Comfort 3 Advanced	4 por $6.99	
Productos para mujer			
Gillette	Venus	$5.99	4 por $10.49 8 por $19.29
	Venus Divine	$9.79	8 por $21.29
	Venus Breeze	$9.99	4 por $11.99
	Venus Vibrance	$11.99	4 por $11.99
	Venus Embrace	$12.99	4 por $15.49 8 por $28.49
Schick	Quattro for Women	$9.99	4 por $10.99 8 por $21.39
	Silk Effects	$5.99	5 por $8.99
	Intuition Plus Refreshing Moisture	$9.99	6 por $19.99
	Intuition Plus Sensitive Care	$9.99	6 por $19.99
Bic	Soleil Triple Blade	4 por $6.99	
	Soleil Twilight	4 por $6.99	

Fuente. Drugstore.com (http://www.drugstore.com) y CVS.com (http://www.cvs.com), consultados el 24 de septiembre de 2009.

conciencia de estas características conductuales y culturales permitirá a Gillette segmentar y captar eficazmente a aquellos consumidores que podrían transformarse en clientes. Del mismo modo, aunque algunas mujeres de países europeos deciden no afeitarse por razones culturales, otras ahora lo prefieren debido a que cada vez más adoptan estilos de vida occidentales. Por ejemplo, las generaciones de jóvenes europeas reciben la influencia de las películas y programas de televisión estadounidenses en los que aparecen mujeres con axilas y piernas depiladas. Si Gillette fomenta la adopción del estilo de vida que incluye afeitarse, podrá sacar el mejor provecho de esta tendencia. De hecho, si las europeas aceptaran la eliminación del vello al mismo ritmo que las estadounidenses, las ventas totales de hojas de afeitar aumentarían cientos de millones cada año.

Adelantos tecnológicos frente a costos de desarrollo

En el pasado, los fabricantes de máquinas de afeitar experimentaron con numerosos avances tecnológicos para ofrecer la rasurada perfecta; estos adelantos incluyeron una cantidad creciente de hojas contenidas en el cartucho, agregar motores eléctricos más pequeños a las máquinas y mejorar los productos complementarios, como espumas y lociones. En diversas demandas por infracción de patentes entabladas para defender su tecnología, Gillette perdió los juicios tanto en Estados Unidos como en Europa. Esto demuestra que toda innovación debe ser excepcional para asegurar la protección de las leyes de patentes y no ser catalogada como una mejora "trivial". Sin embargo, para desarrollar productos verdaderamente únicos, las empresas tienen que invertir millones en investigación y desarrollo. Cuando Gillette introdujo la Mach3 en 1998, gastó 680 millones de dólares en investigación y pruebas de producto y un poco menos para desarrollar la línea Fusion. En los dos casos recuperó con creces su inversión aplicada en investigación. No obstante, si la empresa espera innovaciones tecnológicas futuras, debe preocuparse por la aceptación amplia de los consumidores y por determinar si puede recuperar la inversión en investigación dentro de un plazo razonable.

Conclusión

En muchos sentidos, Gillette y Procter & Gamble viven una posición envidiable. Las ofertas de Gillette dominan el mercado global de productos para afeitar. La empresa sigue creciendo, aunque despacio, en todos los mercados del mundo. Pese a todo, muchos analistas de la industria se preguntan si ha llegado al final de su innovación histórica en tecnología para afeitar. Hasta el momento, Schick no ha respondido a la línea Fusion con una innovación radical propia. Dado que este mercado es maduro, Gillette debe depender de la innovación para perpetuar su predominio (ya sea en diseño de productos o marketing), así como crear un atractivo que induzca a los clientes a probar y comprar sus productos. Si alinea ese atractivo con lo que los clientes valoran, tendrá el potencial para establecer una posición de madurez del producto y predominio del mercado a largo plazo. En esa posición, no importará cuántas hojas ponga un competidor en una rasuradora.

Preguntas para análisis

1 Evalúe la innovación de los productos Gillette a lo largo de su historia. ¿Ha sido Gillette víctima de su propio éxito? ¿La innovación en los productos para afeitar ha llegado a su fin? Explique su respuesta.

2. ¿Qué opina de la batalla entre Gillette y Schick? ¿La guerra por llevar la delantera es buena para estas dos empresas?

3. ¿Qué medidas le recomendaría adoptar a Gillete en los próximos cinco años para mantener su predominio mundial en la participación de mercado de productos para afeitar? ¿Qué decisiones específicas relacionadas con el programa de marketing recomendaría? ¿La empresa debe preocuparse por la competencia de Schick? Explique su respuesta.

Fuentes

Los datos de este caso fueron tomados de Gen Abelson, "Gillette Sharpens Its Focus on Women", *The Boston Globe,* 4 de enero de 2009 (http://www.boston.com/business/articles/2009/01/04/gillette_sharpens_its_focus_on_women/?page=3); Afrooz Family, "Vibrating Gillette Razors", MadPhysics.com, 2 de abril de 2006; "Anti-RFID Campaigners Launch Gillette", *Frontline Solutions* (edición paneuropea), 12(7), septiembre de 2003, p. 8; Julia Boorstin, "Can Fusion Become a Billion-Dollar Razor?", *MSN Money,* 7 de julio de 2006 (http://articles.moneycentral.msn.com/Investing/CNBC/TV Reports/AfterHypedStartFusionHitsLull.aspx); Ellen Byron, "Gillette Sharpens Its Pitch for Expensive Razor", *The Wall Street Journal,* 6 de octubre de 2008 (http://online.wsj.com/article/SB122325275682206367.html); Mercedes M. Cardona, "Gillette's Mach3 Captures Top Prize at Edison Awards", *Advertising Age,* 22 de marzo de 1999, p. 54; Catherine Colbert, "Global Gillette", Hoovers.com, 6 de julio de 2006; "Shaving Stats for Men", Razor-gator.com (http://www.razor-gator.com/ShavingFacts/shaving_facts _for_men.htm); Wes Conard, "3-blade Razor a Cut Above, Gillette says", *The Commercial Appeal,* 15 de abril de 1998; "Cutting Edge: Moore's Law for Razor Blades", *The Economist,* 16 de marzo de 2006, p. 8; sitio web de CVS, Consumer Products, Shaving (http://www.cvs.com/CVSApp/catalog/shop_ sub_category.jsp?itemId=cat2120&filterBy=&navCount= 20&navAction=push), consultado el 24 de septiembre de 2009; "Gillette Launches New Global Marketing Campaign", sitio web de Gillette, 1 de julio de 2009 (http://www.gillette.com/erresourcesite/pressRelease.aspx?id=75); "Gillette Reaches Agreement to Sell White Rain Brand, St. Paul Manufacturing Center", comunicado de prensa de Gillette, 23 de marzo de 2000; "Gillette Reaches Definitive Agreement to Sell Stationery Products Business", comunicado de prensa de Gillette, 22 de agosto de 2000; "Gillette Rings in New Era as World's Leading Male Grooming Brand", *Reuters,* 11 de julio de 2008 (http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS119120+ll-Jul-2008+BW20080711), consultado el 24 de septiembre de 2009; "Gillette's Edge", *BusinessWeek,* 19 de enero de 1998, pp. 70-77; "Gillette Sues Schick over Razor Launch", *Promo,* 20 de noviembre de 2003 (http://www.promomagazine.com/ar/marketing_gillette_sues_schick/); "Gillette Unveils Newest Members of Its Gillette Young Guns Lineup", sitio web de Procter & Gamble (http://www.pginvestor.com/ phoenix.zhtml?c=104574&p=irol-newsArticle&ID=1106705&highlight=), consultado el 24 de septiembre de 2009; "History of Gillette Razors", The Executive Shaving Company (http://www.executive-shaving.co.uk/gillette-history.php), consultado el 24 de septiembre de 2009; "How Gillette Is Honing Its Edge", *BusinessWeek,* 28 de septiembre de 1992, p. 60; Lawrence Ingrassia, "Gillette Ties New Toiletries to Hot Razor", *The Wall Street Journal,* 18 de septiembre de 1992, pp. B1, B6; Lawrence Ingrassia, "Keeping Sharp", *The Wall Street Journal,* 10 de diciembre de 1992, pp. A1, A6; Jeremy Kahn, "Gillette Loses Face", *Fortune,* 8 de noviembre de 1999, pp. 147-152; W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy,* Cambridge, MA, Harvard Business School Publishing, 2005; Mark Maremont, "Gillette to Shut 14 of Its Plants, Lay Off 4, 700", *The Wall Street Journal,* 29 de septiembre de 1998, p. A3; Mark Maremount, "Gillette to Unveil Women's Version of Mach3 Razor", *The Wall Street Journal,* 2 de diciembre de 1999, p. B14; Mark Maremount, *"Gillette's New Strategy Is to Sharpen Pitch to Women", The Wall Street Journal,* 11 de mayo de 1998, p. B1; Slaven Marinovich, "A Competitive Edge in a Cutthroat Market", brandchannel.com, 21 de noviembre de 2005; Molly Prior, "Fighting for the Edge in Shaving-Blade Wars: Shaving Report", 8 de marzo de 2004 (http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0FNP/is_5_43/ai_l14404714); Seema Nayyar, "Gillette Jumps

into Men's Toiletries", *Brandweek*, 20 de julio de 1992, p. 6; sitio web de Procter & Gamble, comunicados de prensa 2007-2009 (http://www.pginvestor.com), consultado el 24 de septiembre de 2009; Glenn Rifkin, "Mach3: Anatomy of Gillette's Latest Launch" (http://www.strategy-business.com/press/16635507/16651), consultado el 24 de septiembre de 2009; Elayne Saltzberg y Joan C. Chrisler, "Beauty Is the Beast: Psychological Effects of the Pursuit of the Perfect Female Body", Jo Freeman (ed.), *Women: A Feminist Perspective,* Mountain View, CA, Mayfield, 1995, pp. 306-315; William Symonds, "Gillette's Five-Blade Wonder", *BusinessWeek Online,* 15 de septiembre de 2005 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/sep2005/nf20050915_1654_db035.htm); "The Power of Fusion?", *Consumer Reports* (se requiere suscripción en línea para tener acceso), julio de 2006 (http://www.consumerreports.org); Steve Ulfelder, "Raising an RFID Ruckus", *Network World,* 29 de septiembre de 2003, p. 73, y Michael Wilke, "L'Oreal, Gillette and SC Johnson Crowd onto Gay Shelves", *The Commercial Closet,* 17 de marzo de 2005.

Monsanto equilibra las necesidades e inquietudes de múltiples grupos de interés

CASO 2

Sinopsis. *Este caso se centra en el deseo de Monsanto de equilibrar las inquietudes de una amplia variedad de grupos de interés y los numerosos y considerables beneficios que sus productos brindan a la sociedad (incluyendo las utilidades resultantes para la empresa). Se examina al efecto la historia de la organización, que empezó como una empresa de productos químicos pero con el tiempo se centró en la biotecnología. También se abordan los temas del desarrollo de semillas genéticamente modificadas y de la hormona del crecimiento bovino de Monsanto, junto con las inquietudes respecto de la seguridad y el ambiente manifestadas por varios grupos de interés de todo el mundo. Asimismo, se analizan algunos problemas éticos y de aplicación de patentes, al igual que las principales iniciativas de responsabilidad corporativa puestas en marcha por la empresa. El caso concluye con el examen de los desafíos y oportunidades que Monsanto podría enfrentar en el futuro.*

Temas. *Ética y responsabilidad social, sustentabilidad, estrategia de producto, desventajas del producto, asuntos corporativos, relaciones con grupos de interés, etiquetado de productos, regulación gubernamental, entorno jurídico, marketing global*

Cuando uno habla de Monsanto no piensa en pequeñas empresas agrícolas. Lo que salta de inmediato a la mente es la frase *genéticamente modificado.* Monsanto Company es la productora de semillas más grande del mundo, con ventas de más de 8 600 millones de dólares. Se especializa en biotecnología, o manipulación genética de organismos. En las últimas décadas los científicos de la empresa se han dedicado a modificar cultivos insertando con frecuencia nuevos genes o adaptando los de las semillas de las plantas para cumplir mejor ciertas metas, como mayor rendimiento de las cosechas o mejor resistencia a los insectos. Como resultado, Monsanto produce plantas capaces de sobrevivir a semanas de sequía, detener el crecimiento de la maleza y matar insectos invasores. Sus semillas transgénicas han aumentado la cantidad y disponibilidad de los cultivos, lo que ha ayudado a los agricultores del mundo a incrementar sus ingresos y la producción de alimentos.

En la actualidad Monsanto, o las empresas que usan sus genes, venden 90% de las semillas genéticamente modificadas del mundo. La firma goza de una participación de

---

Jennifer Sawayda preparó este caso bajo la dirección de O. C. Ferrell y Jennifer Jackson, de la Universidad de Nuevo México, para debatir en el salón de clases y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

mercado de 70 a 100% en ciertos cultivos. No obstante, ha enfrentado críticas de fuentes tan diversas como gobiernos, productores agrícolas, activistas y grupos de presión. Los defensores de la empresa aseguran que está creando soluciones para la hambruna en el planeta, porque genera cultivos de mayor rendimiento y plantas más resistentes. Los críticos acusan al gigante multinacional de intentar apoderarse del suministro mundial de alimentos y de destruir la biodiversidad. Debido a que la biotecnología es relativamente nueva, los críticos también expresan su preocupación por la posibilidad de efectos negativos en la salud y el ambiente causados por los alimentos biotecnológicos. Sin embargo, todas estas críticas no han impedido que Monsanto se convierta en una de las empresas más prósperas del orbe.

Historia de Monsanto: de los productos químicos a los alimentos

En sus inicios, la empresa era muy diferente de lo que es en la actualidad. Fue fundada por John F. Queeny en 1901 en St. Louis, quien la llamó así en honor de su esposa, Olga Monsanto Queeny. La empresa comenzó a fabricar aditivos comestibles artificiales. Su primer producto fue la sacarina, un edulcorante sintético que le vendió a Coca-Cola, a la que después suministró extracto de cafeína y vainillina, un saborizante artificial de vainilla. A principios de la Primera Guerra Mundial los líderes de la empresa vislumbraron oportunidades de crecimiento en la fabricación de artículos químicos industriales y cambiaron su nombre por el de The Monsanto Chemical Company, que empezó a especializarse en plásticos, productos químicos para la agricultura y caucho sintético. Debido a la expansión de sus líneas de productos, la empresa volvió a cambiar de nombre en 1964 y empezó a llamarse "Monsanto Company". En esta época fabricaba bienes muy diversos, como resinas, fibras y empaques. Años después creó su primer herbicida llamado *Roundup*, un producto exitoso que impulsaría y haría conocida a la empresa.

Sin embargo, en la década de 1970 Monsanto se enfrentó a un escandaloso embrollo legal. Había producido una sustancia química conocida como *agente naranja,* que fue utilizada durante la Guerra de Vietnam para destruir rápidamente la espesa selva vietnamita. El agente naranja contenía dioxina, un compuesto químico que le causó una pesadilla judicial a Monsanto. La dioxina se reveló como una sustancia sumamente cancerígena, y en 1979 se entabló una demanda contra la empresa en nombre de los cientos de veteranos que aseguraban haber sufrido daños a causa del químico. Monsanto y otros fabricantes aceptaron pagar 180 millones de dólares a las víctimas. Las repercusiones del *agente naranja* seguirían afectando a la empresa durante décadas.

En 1981 los líderes de Monsanto determinaron que la biotecnología sería el nuevo enfoque estratégico de la empresa. Esta búsqueda duró más de una década, y en 1994 lanzó al mercado el primer producto biotecnológico que consiguió la aprobación de las autoridades sanitarias. Muy pronto la empresa empezó a vender semillas de soya, algodón y colza manipuladas por ingeniería genética para que fueran resistentes al herbicida Roundup Ready, producido por la propia Monsanto. Muchos otros herbicidas destruían todas las plantas, tanto las buenas como las malas. Las semillas Roundup Ready permitían a los agricultores usar el herbicida para eliminar la maleza sin dañar sus cultivos.

En 1997 Monsanto escindió su división química, la cual se convirtió en Solutia, y en 2000 realizó una fusión y cambió de nombre a Pharmacia Corporation. Dos años después una nueva Monsanto, centrada por completo en la agricultura, se separó de Pharmacia, y las dos empresas se transformaron en dos entidades jurídicas diferentes. A la empresa anterior al año 2000 a menudo se le llama "la vieja Monsanto", en tanto que la actual se conoce como "la nueva Monsanto".

La reputación de la nueva Monsanto pronto resultó empañada por algunas noticias alarmantes sobre su conducta corporativa. Se reveló que había encubierto décadas de contaminación ambiental. Durante casi 40 años Monsanto Company vertió desechos tóxicos en un río de Anniston, Alabama, y descargó residuos de policloruro de bifenilo (PCB), una sustancia química muy tóxica, en vertederos a cielo abierto de la zona. Los resultados fueron catastróficos. Los peces del río sufrieron deformaciones y la población tenía niveles tan elevados de PCB que dejaron pasmados a los expertos en salud ambiental. Registros escritos demostraron que los líderes de Monsanto estaban al tanto de la contaminación desde la década de 1960, pero no detuvieron la producción. Una vez que se denunció el encubrimiento, miles de afectados del área entablaron una demanda contra la empresa. En 2003 Monsanto y Solutia se comprometieron a pagar 700 millones de dólares a más de 20 000 habitantes de la zona de Anniston.

Cuando el actual presidente ejecutivo (CEO), Hugh Grant, tomó posesión del cargo en 2003, los escándalos y la incertidumbre entre los grupos de interés habían manchado ya la reputación de la empresa, y como consecuencia el precio de sus acciones bajó casi 50%, menos de 8 dólares por acción. La firma había perdido 1 700 millones de dólares el año anterior y Grant se daba cuenta de que la organización era frágil; sin embargo, mediante un enfoque estratégico en los alimentos transgénicos, actualmente se ha recuperado y hoy pasa por un periodo de prosperidad. Monsanto tuvo tanto éxito con sus semillas biotecnológicas que adquirió Seminis, Inc., líder en la industria de semillas de frutas y verduras. Esta adquisición la llevó a la cima global de la industria productora de estos insumos. En la actualidad emplea aproximadamente a 20 000 personas en 160 países. Ha sido reconocida como uno de los empleadores más importantes de Argentina, México, India y, durante ocho años consecutivos, Brasil.

Las semillas del cambio: el énfasis de Monsanto en la biotecnología

Aunque la empresa original Monsanto se hizo famosa con la fabricación de productos químicos, la nueva siguió un camino muy diferente. Después de abandonar su interés en los productos químicos para centrarse en los alimentos, hoy debe los 8 600 millones de dólares en ventas a la biotecnología; en concreto, a la venta de semillas genéticamente modificadas que han revolucionado la agricultura.

A lo largo de la historia la maleza, los insectos y la sequía han sido el flagelo de los agricultores. Durante el siglo pasado se inventaron herbicidas y pesticidas para evitar las plagas. No obstante, su aplicación en todos los cultivos era muy costosa y requería una inversión importante de tiempo. Los científicos de Monsanto, gracias a su trabajo en biotecnología, lograron implantar genes en las semillas para que las propias plantas mataran a los insectos. También crearon semillas que contienen el herbicida Roundup Ready, el cual aniquila la maleza pero no daña las cosechas. Pese a su carácter controvertido, los alimentos genéticamente modificados se han vuelto populares en los países desarrollados y en las naciones en desarrollo.

La introducción general de transgénicos en la década de 1990 desató una avalancha de críticas. Monsanto recibió el sobrenombre de “Mutanto”, y a los vegetales genéticamente modificados se les llamó “frankenalimentos”. Los críticos creían que influir en los genes de las plantas comestibles produciría consecuencias negativas para la salud, un temor que sigue vigente hasta la fecha. A otros les preocupaban los efectos sobre los insectos y las plantas benéficos para los ecosistemas. ¿Podrían los vegetales genéticamente modificados tener un efecto negativo sobre los insectos y plantas no

modificados genéticamente? El CEO Hugh Grant decidió detener en seco la avalancha de críticas y centrar la biotecnología en productos que no llegaran directamente a la mesa de los consumidores, es decir, en semillas utilizadas en productos como alimento de animales y jarabe de maíz. De este modo pudo reducir parte de la resistencia. Hoy la empresa invierte sumas cuantiosas en cuatro cultivos: maíz, algodón, soya y colza.

Hasta el momento las catastróficas predicciones de los críticos no se han vuelto realidad. Monsanto debe aproximadamente 60% de sus ingresos a su trabajo con semillas genéticamente modificadas, y en la actualidad más de la mitad de las cosechas estadounidenses, que incluyen sobre todo soya y 70% de maíz, son transgénicas. Aproximadamente 282 millones de acres (114 millones de hectáreas) en el mundo se dedican ahora a los cultivos biotecnológicos, y el mayor crecimiento se registra en los países en desarrollo. Sin embargo, los críticos temen que los efectos a largo plazo aún no se hayan descubierto.

Los agricultores que siembran semillas transgénicas cultivan más productos en menos tierras y hay menos aspectos que dejan al azar. Los cultivos genéticamente modificados les han ahorrado miles de millones de dólares porque previenen la pérdida de la cosecha y aumentan su rendimiento. Por ejemplo, en 1970 la cosecha promedio de maíz rendía 70 bushels por acre, y con la introducción de los cultivos biotecnológicos aumentó a casi 150 bushels por acre. Monsanto pronostica rendimientos aún mayores en el futuro, posiblemente de hasta 300 bushels por acre en 2030. "A medida que la productividad agrícola aumenta, los labriegos pueden producir más alimentos, pienso para el ganado, combustible y fibras en la misma extensión de tierra, lo que contribuye a asegurar que la agricultura pueda satisfacer las necesidades de la humanidad en el futuro", afirmó Hugh Grant en referencia a la tecnología empleada por la empresa.

Como resultado de los rendimientos más altos, los ingresos agrícolas en los países en desarrollo han aumentado de manera espectacular. Según estadísticas de la empresa, la producción de algodón en India se incrementó 50%, con lo que los ingresos de los algodoneros se duplicaron de un año a otro. Adicionalmente, Monsanto asegura que el maíz protegido contra insectos ha elevado los ingresos en Filipinas por encima del nivel de pobreza. Los críticos sostienen que estas cifras son exageradas y que el costo de las semillas genéticamente modificadas es mucho mayor que el de las tradicionales y, por tanto, reducen la utilidad neta de los agricultores.

Las semillas transgénicas de Monsanto no han sido aceptadas en todas partes. Los intentos por introducirlas en Europa se han topado con una férrea resistencia de los consumidores, quienes han llegado al extremo de destruir campos de cultivos genéticamente modificados y han organizado manifestaciones de desobediencia civil. Greenpeace ha combatido a Monsanto desde hace años, en especial los esfuerzos de la empresa por promover sus granos en los países en desarrollo. Esta aversión hacia los productos de Monsanto tiene dos causas principales: la preocupación por la seguridad de los alimentos transgénicos y por sus posibles efectos en el ambiente.

Preocupaciones por la seguridad de los alimentos genéticamente modificados

Las repercusiones morales y de seguridad de los alimentos transgénicos son motivo de gran inquietud en muchos grupos de interés. Los escépticos consideran que los cultivos biotecnológicos no son naturales y que cuando los científicos de Monsanto controlan el contenido de la semilla lo que hacen, en esencia, es "jugar a ser dioses". Además, debido a que estos cultivos son relativamente nuevos, los críticos sostienen que las repercusiones de los alimentos genéticamente modificados en la salud quizá no puedan conocerse sino hasta dentro de muchos años. Asimismo, argumentan que

no se han creado normas eficaces para determinar la seguridad de estos productos. Algunos genetistas creen que el empalme de genes modificados en las semillas podría crear pequeños cambios que tendrían efectos negativos en la salud de los seres humanos y los animales que las consumen. Aunque la Oficina de Fármacos y Alimentos de Estados Unidos (Food and Drug Administration, FDA) ha declarado que los transgénicos no guardan ningún riesgo, los críticos aseguran que no han pasado suficientes años para evaluar los efectos a largo plazo.

Una de las principales preocupaciones respecto de la salud son los posibles efectos alergénicos de los productos genéticamente modificados. Los críticos temen que la falta de regulación apropiada permita que agentes alergénicos se introduzcan en los productos. Otro motivo de inquietud es la toxicidad, en particular si se considera que las semillas de Monsanto están equipadas con un gen que les permite producir su propio herbicida Roundup Ready. ¿Podría la ingesta de este herbicida, incluso en cantidades pequeñas, causar efectos nocivos en los consumidores? Algunos grupos de interés aseguran que sí, y para apoyar su opinión recurren a las estadísticas sobre el glifosato, el ingrediente principal de Roundup. Según la ficha técnica de un centro ecológico, la exposición al glifosato es la causa de la tercera enfermedad que más comúnmente afecta a los trabajadores agrícolas de California, y los residuos del químico pueden durar hasta un año. Sin embargo, la Agencia de Protección Ambiental (Environmental Protection Agency, EPA) de Estados Unidos ha clasificado el glifosato como una sustancia de baja toxicidad oral y dérmica, mientras que un estudio del Colegio Médico de Nueva York manifiesta que Roundup no crea ningún riesgo para la salud humana.

Pese a las preocupaciones de los consumidores, la FDA ha proclamado que los alimentos genéticamente modificados no son peligrosos. En consecuencia, ha determinado que los estadounidenses no necesitan saber si los están consumiendo o no. Por tanto, esta información no se incluye en las etiquetas de los productos en Estados Unidos, aunque en otros países, sobre todo en Gran Bretaña y la Unión Europea, se exige que los alimentos transgénicos manifiesten esta condición en sus etiquetas.

Preocupaciones por la seguridad de la hormona de crecimiento bovino

Monsanto también ha estado bajo escrutinio público por su producción de la hormona sintética Posilac, la marca de un fármaco que contiene la hormona recombinante de crecimiento bovino (rBST), un suplemento de la hormona natural BST de las vacas. Posilac hace que éstas produzcan más leche, un beneficio para los productores de lácteos, pero es causa de intranquilidad para muchos grupos de interés que temen que el fármaco cause problemas de salud en las vacas y en los humanos que beben el alimento. Después de numerosas pruebas, la FDA concluyó que la leche de vacas tratadas con Posilac no difiere en términos de seguridad de la leche de vacas libres de rBST. Sin embargo, estas garantías no han servido de mucho para aliviar los temores de los grupos de interés, en especial porque algunos estudios concluyen que la hormona rBST aumenta los problemas de salud de los bovinos.

El clamor de los consumidores alarmados se ha vuelto tan generalizado que muchos supermercados y restaurantes dejaron de comprar leche tratada con rBST. Starbucks, Kroger, Ben & Jerry e incluso Walmart han respondido a la demanda de los consumidores y sólo utilizan o venden leche libre de rBST, lo que ha reducido las utilidades que Monsanto obtiene de Posilac.

En los últimos años ciertos grupos, incluida la propia Monsanto, han contraatacado la popularidad de la leche exenta de rBST. Sostienen que los alegatos acerca de que es más segura que el producto de vacas tratadas con rBST son engañosos y desorientan a los consumidores. La organización popular American Farmers for the Advancement and Conservation of Technology (AFACT) ha presionado al gobierno para que se aprueben leyes que prohíban el uso de etiquetas que indican que la leche no contiene rBST. Sus esfuerzos han conseguido el apoyo de algunos legisladores. En

2006, el senador de Pennsylvania y secretario de Agricultura Dennis Wolff trató de prohibir que el alimento fuera etiquetado como libre de la hormona rBST, pero la indignación de los grupos de presión impidió que la ley entrara en vigor. En cambio, se han establecido restricciones más severas sobre la información contenida en los empaques. En la actualidad, la leche exenta de rBST debe contener la siguiente leyenda ordenada por la FDA: "No se ha demostrado que exista ninguna diferencia importante entre la leche que se obtiene de las vacas tratadas y no tratadas con rBST".

Aunque Monsanto niega haber influido en AFACT, muchos la acusan de dirigir en secreto la agrupación. Lori Hoag, portavoz de la Unidad de Productos Lácteos de la empresa, admitió que ésta proporcionó fondos a AFACT, pero aseguró que no tiene nada que ver con las decisiones de gobierno que toma la organización. De hecho, Monsanto destaca en su sitio web que no tiene ninguna objeción de que las etiquetas de la leche indiquen que no contiene la hormona, siempre y cuando también incluyan la leyenda ordenada por la FDA. Sin embargo, los críticos siguen acusando a la firma de estar detrás de AFACT y aseguran que todos los empeños de ésta se dirigen a reducir la impopularidad de Posilac.

Preocupaciones por los efectos ambientales de los productos de Monsanto

Las investigaciones apoyan la premisa de que el herbicida Roundup, que se utiliza conjuntamente con las semillas Roundup Ready, es nocivo para las aves, los insectos y especialmente para los anfibios. Estos estudios han revelado que incluso concentraciones pequeñas de Roundup pueden ser mortales para los sapos, lo cual es motivo de suma preocupación porque las especies de sapos y ranas están desapareciendo rápidamente del planeta. Una prueba realizada por la Universidad de Pittsburgh en la que se utilizó Roundup, arrojó que el compuesto mató a 71% de los sapos en cisternas al aire libre, a una tercera parte de las concentraciones máximas que se encuentran en la naturaleza. El estudio también concluyó que el contacto con la tierra no amortigua los efectos negativos del herbicida. El producto nunca recibió aprobación para usarse en agua, pero los científicos temen que las filtraciones puedan llevarlo a los acuíferos.

En general, otra preocupación derivada del uso de las semillas genéticamente modificadas es la amenaza de contaminación ambiental, porque los abejorros, los insectos y el viento las transportan de los campos de labranza a otras zonas, a veces a parcelas en las que se cultivan granos que no han sido sometidos a la biotecnología. Muchos agricultores orgánicos se quejan de que las semillas transgénicas de las fincas cercanas "contaminan" sus cosechas. Esta contaminación ambiental podría representar una amenaza grave. Algunos científicos temen que las semillas modificadas que se esparcen entre las plantas nativas de una región puedan ocasionar que estas plantas adopten la característica alterada, lo que daría lugar a nuevas variaciones genéticas que podrían influir negativamente (por sus modificaciones genéticas) en el ecosistema circundante. Andrew Kimbrell, director del Centre for Technology Assessment de Washington, augura que la contaminación biológica "será la pesadilla ambiental del siglo XXI".

Monsanto ha tomado en cuenta estos asuntos y ha actuado para atenderlos. Sostiene que el impacto ambiental de todo lo que produce ha sido analizado y aprobado por la EPA. Con base en un estudio, los funcionarios de la empresa aseguran que el glifosato contenido en Roundup Ready no va a parar por lo general a los mantos freáticos y que menos de 1% contamina el agua del subsuelo a consecuencia de la filtración. Agregan que cuando llega a contaminar los mantos freáticos, la sustancia es soluble y no tiene muchos efectos sobre las especies acuáticas. Esto contradice el estudio de la Universidad de Pittsburgh y, en consecuencia, los grupos de interés ya no saben qué creer.

Resistencia de los cultivos a los pesticidas y herbicidas

Otro problema ecológico latente es la posibilidad de que la maleza y los insectos se vuelvan resistentes a los herbicidas y pesticidas de los cultivos de Monsanto. Los críticos temen que el uso continuo de productos químicos desencadene el desarrollo de "superhierbas" y "superinsectos", al igual que el abuso de antibióticos ha generado bacterias resistentes a los fármacos en los seres humanos. En particular, la línea Roundup Ready de la empresa ha sido objeto de muchos ataques. Monsanto señala, con justa razón, que el herbicida se ha venido utilizando desde hace 30 años sin crear mayores problemas de resistencia. Sin embargo, las plantas genéticamente modificadas que llevan la etiqueta "Roundup Ready" son manipuladas por ingeniería genética para que toleren grandes dosis del herbicida. Como Roundup se ha utilizado con mayor frecuencia y en exclusiva, se han descubierto cantidades considerables de hierbas resistentes a Roundup en Estados Unidos y Australia.

Para combatir la amenaza, el gobierno exige a los agricultores que utilizan los productos de Monsanto que creen "refugios" en 20% de las tierras cultivables para sembrarlos con semillas no genéticamente modificadas. En teoría, esto permitiría a los insectos no resistentes aparearse con los resistentes, lo cual evitaría la aparición de una nueva raza de "superinsectos". A efecto de prevenir la resistencia a Roundup, los agricultores deben variar el uso del herbicida y practicar la rotación de cultivos. Sin embargo, como el producto es tan fácil de usar, en particular combinado con semillas Roundup Ready, muchos labriegos no se molestan en adoptar estas medidas preventivas. Cuando practican la rotación de cultivos, algunos alternan los cultivos Roundup Ready con otro tipo de semillas Roundup Ready, lo que, desde luego, no contribuye en nada a resolver el problema. Esto es motivo de preocupación especial en América Latina, África y Asia, donde los campesinos pueden no estar bien informados sobre los riesgos que plantea el uso excesivo de herbicidas y pesticidas.

Monsanto ha tomado medidas para frenar la resistencia de las malezas al Roundup. En 2009 aceptó conceder rebajas hasta de 12 dólares por acre a los agricultores de 13 estados de Estados Unidos que usaran combinaciones de herbicidas en sus cosechas. Ofreció reembolsos en seis productos, aunque sólo uno es de Monsanto. En general, la empresa está tomando una postura proactiva para demostrar que le preocupa prevenir la resistencia; sin embargo, esto contribuye muy poco a detener lo que muchos creen que llegará a ser un problema global.

Monsanto y la ética organizacional

Además de la preocupación por la seguridad de las semillas transgénicas y los problemas ambientales, Monsanto ha tenido que enfrentar cuestionamientos sobre su conducta corporativa. Las empresas enfrentan riesgos considerables derivados de estrategias y empleados orientados a alcanzar normas de alto desempeño. Dicha presión a veces orilla a los empleados a actuar de manera ilegal o inescrupulosa. Todas las organizaciones enfrentan estos problemas, y en el caso de Monsanto los sobornos y las patentes han provocado consecuencias de tipo jurídico y ético que afectan su reputación.

Problemas de sobornos

Los sobornos plantean un dilema a las corporaciones multinacionales porque cada país tiene diferentes perspectivas al respecto. Aunque esta práctica es ilegal en Estados Unidos, algunos países la

permiten. Monsanto enfrentó un problema de esta índole en Indonesia, y sus actos originaron que se le impusiera una cuantiosa multa.

En 2002, uno de los altos directivos de Monsanto autorizó a una empresa consultora de Indonesia pagar un soborno de 50 000 dólares a un funcionario de alto nivel del ministerio del ambiente de ese país. Al parecer esto le permitió ocultar una factura en la que se mostraba que Monsanto enfrentaba oposición de agricultores y activistas en relación con la introducción de algodón genéticamente modificado en Indonesia. Posteriormente se reveló que el soborno no fue un acontecimiento aislado; la empresa había comprado a muchos funcionarios entre 1997 y 2002. Monsanto se enteró del problema después de descubrir algunas irregularidades en su subsidiaria indonesa en 2001. Como resultado, emprendió una investigación interna y denunció el soborno ante el Departamento de Justicia de Estados Unidos y la Securities and Exchange Commission (SEC). La firma asumió la plena responsabilidad por el comportamiento de sus funcionarios y aceptó pagar un millón de dólares al Departamento de Justicia y 500 000 dólares a la SEC. También se comprometió a someter sus actividades a la supervisión estrecha de las autoridades estadounidenses durante tres años. El incidente demostró que aunque Monsanto no ha sido inmune a los escándalos, se ha mostrado dispuesta a cooperar con las autoridades para corregir los errores.

Problemas de patentes

Como casi todas las empresas, Monsanto Company patenta sus productos. Sin embargo, enfrenta problemas cuando se trata de semillas. Como creaciones de bioingeniería propias, las semillas que produce están protegidas por las leyes de patentes. Bajo estos términos, los agricultores que las usan no pueden cosechar semillas de las plantas para sembrarlas en futuras temporadas, sino que deben comprar nuevas a Monsanto en cada ciclo agrícola. La empresa produce semillas cada año y así se asegura de obtener utilidades y mantener el control de su propiedad intelectual.

Lamentablemente se trata de un nuevo concepto para la mayoría de los granjeros. A lo largo de la historia de la agricultura los productores han recolectado y guardado las semillas de cosechas anteriores para sembrarlas en los años siguientes. Los críticos argumentan que la necesidad de comprar nuevas semillas año con año les impone una carga financiera indebida y confiere a Monsanto demasiado poder. Sin embargo, la ley protege el derecho de la empresa a tener control exclusivo sobre sus creaciones, y los agricultores deben acatarla. Cuando éstos son declarados culpables de usar semillas de Monsanto de temporadas anteriores, ya sea de manera deliberada o por ignorancia, a menudo se les imponen fuertes multas.

Debido a que es relativamente sencillo que los productores infrinjan la patente, Monsanto ha recurrido a la contratación de investigadores para que indaguen las presuntas infracciones. Las investigaciones resultantes son fuente de discordia entre la empresa y los agricultores acusados. Según la empresa, los agentes visitan a los granjeros que están bajo sospecha de infringir la patente y les formulan preguntas. El personal está obligado a practicar la transparencia y a explicarles por qué están ahí y a quién representan. Si persisten las sospechas después de la entrevista inicial, pueden examinar los registros del agricultor (después de asegurarle que lo harán de manera respetuosa). En ocasiones llevan un equipo de muestreo y, con autorización de los propietarios, realizan pruebas en los campos de labranza. Si éstos son declarados culpables, tienen que pagar a Monsanto. De

acuerdo con la empresa, ha demandado a los agricultores 120 veces en los últimos 10 años, y sólo ocho de dichas demandas han llegado a juicio. Cada vez el fallo judicial ha favorecido a Monsanto.

Por su parte, los productores cuentan otra historia completamente diferente sobre la empresa y sus investigadores, a quienes llaman la "policía de las semillas", e incluso se refieren a ellos con palabras ásperas como "Gestapo" o "mafia".

Una demanda polémica fue el caso relacionado con Gary Rinehart, dueño de una tienda de Missouri. Según Rinehart, un investigador de Monsanto entró en su tienda, lo acusó de guardar semillas de temporadas pasadas y luego lo amenazó con demandarlo si no llegaban a un acuerdo financiero. La empresa entabló la demanda, pero después se enteró que se había equivocado de hombre y la retiró, aunque jamás se disculpó. Rinehart también aseguró que los investigadores estaban inspeccionando a otros productores de la zona. Otras quejas señalan actos de intimidación, y algunos productores han llegado al extremo de afirmar que los investigadores los siguen y los graban secretamente en video.

Las acusaciones son preocupantes, pero Monsanto ha respondido con su propia versión. Asegura que Rinehart se negó a cooperar, se enfureció y finalmente echó a los investigadores de su tienda. La empresa demandó, pero luego se enteró de que el sobrino de Rinehart era quien distribuía las semillas. Retiró la demanda contra Rinehart y el sobrino llegó finalmente a un acuerdo extrajudicial, pero según informes del sitio web, todavía no paga la suma acordada.

Para prevenir tantos casos de infracción de patentes, hay quienes han propuesto que Monsanto utilice GURT, la tecnología de restricción de uso de genes que le permitiría crear semillas "estériles". Denominadas por los grupos de interés "semillas *terminator*", éstas conllevan diversos riesgos y han suscitado mucha controversia entre el público, además de la preocupación de que puedan transportarse de algún modo a otras plantas, lo cual crearía vegetales estériles que reducirían la diversidad genética. En 1999 Monsanto se comprometió a no comercializar la tecnología de semillas estériles en los cultivos alimenticios. Ha prometido que sólo lo hará en el futuro después de consultar con especialistas, grupos de interés y las organizaciones no gubernamentales pertinentes.

Responsabilidad corporativa en Monsanto

En la actualidad es común esperar que las multinacionales adopten medidas en beneficio de los intereses y bienestar de la población de los países donde operan. Monsanto no es la excepción. La empresa ha aportado millones de dólares para programas que contribuyan a mejorar las comunidades de los países en desarrollo. De hecho, la revista *Corporate Responsibility Magazine* la clasificó en el vigésimo lugar de su lista de los 100 mejores ciudadanos corporativos de 2009, lo que representa un salto importante con respecto al lugar 88 que ocupó un año antes.

Además, como empresa agrícola, Monsanto deberá enfrentar la dura realidad que imperará en el futuro. La población mundial aumenta a ritmo acelerado y la cantidad de tierra y agua disponible para la agricultura está disminuyendo. Algunos especialistas creen que nuestro planeta tendrá que generar más alimentos en los próximos 50 años de los que produjo en los últimos 10 000 años para cubrir las necesidades de la población mundial, lo que exige duplicar la producción alimentaria. Como corporación multinacional dedicada a la agricultura, se espera que Monsanto haga frente

a estos problemas. En el ejercicio fiscal 2008 invirtió 980 millones de dólares en investigación de nuevas técnicas agrícolas. También ha establecido una política de compromiso en tres vertientes: 1) producir cosechas con mayor rendimiento; 2) conservar más recursos, y 3) mejorar la vida de los productores. La empresa espera alcanzar estas metas con la puesta en marcha de iniciativas para la agricultura sustentable.

Agricultura sustentable

> *La agricultura se relaciona con los retos más difíciles que todos enfrentamos en el planeta. Juntos debemos satisfacer las necesidades de más alimentos, fibras y energía sin afectar el ambiente. En resumen, el mundo necesita producir más y ser más inteligente para conservar.*

Esta cita del CEO de Monsanto, Hugh Grant, muestra los desafíos que enfrenta la agricultura moderna, además de las metas de la empresa para superarlos. Por ejemplo, ésta se apresura a señalar que sus productos de biotecnología agregaron más de 100 millones de toneladas a la producción agrícola mundial entre 1996 y 2006 lo que, según sus estimaciones, ha generado un incremento en los ingresos de los agricultores de 33 800 millones de dólares. Monsanto también se ha asociado con organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo para mejorar la vida de los campesinos en los países en desarrollo. Las dos regiones en las que tiene especial interés son India y África.

La necesidad de mejores técnicas agrícolas es evidente en India, donde se espera que la población aumente a 1 300 millones de personas en 2017. Los cultivos biotecnológicos han ayudado a aumentar el rendimiento de la producción agrícola en este país y han permitido a algunos granjeros incrementar su rendimiento hasta 50%. Monsanto calcula que los productores de algodón de India que usan semillas transgénicas ganan aproximadamente 176 dólares más por acre que sus homólogos que no las usan. En febrero de 2009 anunció que en conjunto con Indian Society of Agribusiness, una organización sin fines de lucro, lanzaría el Proyecto SHARE, una iniciativa de producción sustentable para tratar de mejorar la vida de 10 000 productores de algodón en 1 100 aldeas del país asiático.

En África, Monsanto ha ayudado a muchos productores a prosperar y superar tiempos difíciles. Por ejemplo, en 2007 el gobierno de Malawi distribuyó entre los agricultores vales por un monto de casi 3 dólares cada uno que los campesinos podían canjear por semillas de Monsanto. Quienes las usaron registraron aumentos en el rendimiento de sus cosechas, que iban desde algunos hasta cientos de sacos. La empresa también ha prestado ayuda al Proyecto Malawi, un programa para mejorar la seguridad alimentaria y el cuidado de la salud de miles de malawianos, y a la vez financia el programa de semillas de maíz híbridas, que incluye el envío de expertos para capacitar a los agricultores sobre su uso. Además, se comprometió a donar a las aldeas de Malawi, Tanzania y Kenia 240 toneladas de semillas de maíz híbrido durante 2010. Su meta es mejorar el nivel de vida de los productores para que lleguen a ser autosuficientes.

No todos ven la presencia de Monsanto en África como un deseo de beneficiar a la sociedad o como un acto de responsabilidad corporativa, y algunos en realidad la consideran como otra forma de aumentar sus utilidades. Los críticos aseguran que la empresa trata de tomar el control de la agricultura africana y destruir las prácticas agrícolas tradicionales que tienen miles de años de antigüedad. No obstante, con todo y las críticas no se puede negar que Monsanto, además de aumentar las utilidades para los accionistas de la empresa, ha generado un efecto positivo en la vida

de los campesinos africanos. Como escribe Hugh Grant: "Esta iniciativa no es sólo altruista; la vemos como una propuesta de negocios única que beneficia a los agricultores y a los accionistas."

Donaciones a la beneficencia

En 1964 Monsanto Company estableció el Fondo Monsanto, que en la actualidad financia muchos proyectos en África. En 2006 este organismo donó 15 millones de dólares al Donald Danforth Plant Science Center, que apoya las investigaciones de cultivos en el continente. Otros proyectos incluyen el programa "Healthy Children, Healthy Future", que trata de reducir las enfermedades de los niños brasileños mediante la educación en salud e higiene, y el financiamiento al Insectario Monsanto en el zoológico de St. Louis, en Estados Unidos.

Monsanto Company también promueve programas para jóvenes. En la primera década del siglo XXI donó casi 1.5 millones de dólares en becas para estudiantes que desean realizar estudios universitarios relacionados con la agricultura. También apoya a Future Farmers of America, el programa 4-H y el proyecto Farm Safety 4 Just Kids, que enseña a los niños de zonas rurales medidas de prevención y seguridad para el trabajo en empresas agrícolas.

El futuro de Monsanto

La empresa afronta algunos retos que necesita atender, entre ellos las preocupaciones constantes por la seguridad y el impacto ambiental de sus productos. También requiere aplicar su código de ética de manera eficaz para evitar en el futuro la falta de ética profesional en la organización (como los sobornos). Además, puede enfrentar mayor competencia de otras empresas. La productora de semillas Pioneer Hi-Bred International, Inc. está utilizando estrategias de fijación de precios y muestreo de semillas para atraer a los clientes conscientes de los costos. Además, los precios más bajos de los granos pueden persuadir a los agricultores de dejar de adquirir los productos Monsanto para comprar los de otras marcas menos caras.

Sin embargo, pese a la embestida de críticas de sus detractores y el reto de mayor competencia de otras empresas, Monsanto cuenta con numerosas oportunidades para prosperar en el futuro. Actualmente trabaja en innovaciones que podrían aumentar su ventaja competitiva, así como redituar beneficios enormes a los agricultores del mundo. En 2009 anunció que había cumplido los requisitos reglamentarios para la aprobación del primer maíz biotecnológico del planeta tolerante a la sequía. Este grano podría reportar beneficios incalculables a los productores de zonas que padecen este problema. La empresa también trabaja con African Agriculture Technology Foundation para llevar al llamado continente negro la tecnología resistente a la sequía (sin que tengan que pagar regalías).

Aunque Monsanto ha cometido algunos errores en el pasado, en la actualidad trata de presentarse como una empresa socialmente responsable dedicada a mejorar la agricultura. Como se señaló anteriormente, todavía enfrenta algunos problemas. Las predicciones de los críticos respecto de los alimentos biotecnológicos aún no se han cumplido, pero esto no ha erradicado del todo los temores de los grupos de interés. Ante la creciente popularidad de la comida orgánica y las críticas firmes de sus opositores, Monsanto necesita seguir trabajando con los grupos de interés para promover sus innovaciones tecnológicas y eliminar los temores sobre su industria.

Preguntas para análisis

1. Si usted fuera el CEO de Monsanto, ¿qué haría para equilibrar mejor las necesidades en conflicto de los diversos grupos de interés con los cuales debe mantener buenas relaciones?
2. A menudo se dice que las empresas como Monsanto que pueden ofrecer tecnología para mejorar la vida de los humanos tienen una obligación moral con la sociedad. ¿Cómo puede la empresa mejorar el cumplimiento de esta obligación y al mismo tiempo proteger a la sociedad y el ambiente de las posibles consecuencias negativas de sus productos?
3. ¿Qué puede hacer Monsanto para aliviar las preocupaciones de sus grupos de interés? ¿Cómo debe entrelazar estas medidas con la estrategia de marketing de los productos de la empresa?

Fuentes

Los datos de este caso se tomaron de "Agriculture Scholarships", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/responsibility/youth/scholarship.asp), consultado el 1 de abril de 2009; "Backgrounder: Glyphosate and Environmental Fate Studies", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/monsanto/content/products/productivity/roundup/ gly_efate_bkg.pdf), consultado el 1 de abril de 2009; Donald L. Barlett y James B. Steele, "Monsanto's Harvest of Fear", *Vanity Fair*, 5 de mayo de 2008 (http://www.vanityfair.com/politics/features/2008/05/monsanto200805); "Biotech Cotton Improving Lives of Farmers, Villages in India", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/ responsibility/sustainable-ag/biotech_cotton_india.asp), consultado el 31 de marzo de 2009; "Corporate Profile", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/investors/corporate_profile.asp), consultado el 15 de marzo de 2009; Environmental Protection Agency, "R.E.D. Facts", septiembre de 1993 (http://www.epa.gov/oppsrrd1/REDs/factsheets/0178fact.pdf); "Even Small Doses of Popular Weed Killer Fatal to Frogs, Scientist Finds", *Science Daily,* 5 de agosto de 2005 (http://www.sciencedaily.com/releases/2005/08/050804053212.htm); "Farm Safety 4 Just Kids", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/responsibility/youth/fs4jk.asp), consultado el 1 de abril de 2009; "Follow-Up to Monsanto Lawsuits", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/monsanto_today/for_the_record/monsanto_farmer_lawsuits_followup.asp), consultado el 30 de marzo de 2009; Ellen Gibson, "Monsanto", *BusinessWeek,* 22 de diciembre de 2008, p. 51; "GMOs Under a Microscope", Science & Technology in Congress, octubre de 1999 (http://www.aaas.org/spp/cstc/pne/pubs/stc/bulletin/articles/10-99/GMOs.htm), consultado el 25 de marzo de 2009; "Great Place to Work", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/careers/culture/great_place.asp), consultado en abril de 2009; "Growing Hope in Africa", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/responsibility/our_pledge/stronger_society/growing_self_ sufficiency.asp), consultado el 31 de marzo de 2009; Michael Grunwald, "Monsanto Hid Decades of Pollution", *Washington Post,* 1 de enero de 2002, p. A1; "Healthy Children, Healthy Future Project-Brazil", Monsanto Fund (http://www.monsantofund.org/asp/pop_ups/ BRAZIL_HealthyChildren_Project.asp), consultado el 1 de abril de 2009; "Is Monsanto Going to Develop or Sell 'Terminator' Seeds?", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/monsanto_today/for_the_record/ monsanto_terminator_seeds.asp), consultado el 28 de marzo de 2009; Andrew Martin, "Fighting on a Battlefield the Size of a Milk Label", *The New York Times,* 9 de marzo de 2008 (http://www.nytimes.com/2008/03/09/business/09feed.html?ex=136280

5200&en=56197f6ee92b4643&ei=5124&partner=permalink&exprod=permalink); "Milk Labeling-Is Monsanto Opposed to Truth in Labeling?", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/monsanto_today/for_the_record/ rbst_milk_labeling.asp), consultado el 2 de marzo de 2009; "Monsanto & NGO ISAP Launch Project Share-Sustainable Yield Initiative to Improve Farmer Lives", sitio web de Monsanto (http://monsanto.mediaroom.com/index.php?s=43&item=693), consultado el 31 de marzo de 2009; "Monsanto Company-Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Monsanto Company", sitio web de Reference for Business: Encyclopedia of Small Business (http://www.referenceforbusiness.com/history2/92/Monsanto-Company.html), consultado el 20 de marzo de 2009; "Monsanto Completes Regulatory Submissions in U.S. and Canada for World's First Biotech Drought-Tolerant Corn Product", sitio web de Monsanto (http://monsanto. mediaroom.com/index.php?s=43&item=695\), consultado el 1 de abril de 2009; "Monsanto Expanding Residual Herbicide Rebates", *Delta Farm Press,* 12 de enero de 2009 (http://deltafarmpress.com/cotton/herbicide-rebates-0112/); "Monsanto Fined $1.5M for Bribery", *BBC News,* 7 de enero de 2005 (http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4153635.stm); "Monsanto Fund", Monsanto Fund (http://www.monsantofund.org/asp/About_the_ Fund/Main_Menu.asp), consultado el 1 de abril de 2009; "Monsanto Mania: The Seed of Profits", *iStockAnalyst* (http://www.istockanalyst.com/article/viewarticle.aspx?articleid=1235584&zoneid=Home), consultado el 12 de abril de 2009; Claire Oxborrow, Becky Price y Peter Riley, "Breaking Free", *Ecologist*, 38(9), noviembre de 2008, pp. 35-36; "Phinizy Swamp Nature Park", Monsanto Fund (http://www.monsantofund.org/asp/Priorities/pop_ups/science.asp), consultado el 1 de abril de 2009; Andrew Pollack, "So What's the Problem with Roundup?", Ecology Center, 14 de enero de 2003 (http://www.ecologycenter.org/factsheets/roundup.html); Michael Pollan, "Playing God in the Garden", *The New York Times Magazine,* 25 de octubre de 1998 (http://www.michaelpollan.com/article.php?id=73); "Produce More", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/responsibility/sustainable-ag/produce_more.asp), consultado el 1 de abril de 2009; "Report on Animal Welfare Aspects of the Use of Bovine Sematotrophin", Report of the Scientific Committee on Animal Health and Animal Welfare, 10 de marzo de 1999 (http://ec.europa.eu/food/fs/sc/scah/out21_en.pdf); "Seed Police?", sitio web de Monsanto (http://www.monsanto.com/seedpatentprotection/monsanto_seed_police.asp), consultado el 30 de marzo de 2009; "$700 Million Settlement in Alabama PCB Lawsuit", *The New York Times,* 21 de agosto de 2001 (http://www.nytimes.com/2003/08/21/business/700-million-settlement-in-alabama-pcb-lawsuit.html); Arlene Weintraub, "The Outcry over 'Terminator' Genes in Food", *BusinessWeek*, 14 de julio de 2003 (http://www.businessweek.com/magazine/content/03_28/b3841091.htm); "Widely Used Crop Herbicide Is Losing Weed Resistance", *The New York Times,* 14 de enero de 2003 (http://www.nytimes.com/2003/01/14/business/widely-used-crop-herbicide-is-losing-weed-resistance.html); G. M. Williams, R. Kroes e I. C. Monro, "Safety Evaluation and Risk Assessment of the Herbicide Roundup and Its Active Ingredient, Glyphosate, for Humans", NCBI, abril de 2000 (http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10854122).

CASO 3

NASCAR: un éxito de branding

Sinopsis. *Este caso destaca la exitosa estrategia de branding de NASCAR y cómo las carreras automovilísticas se convirtieron en uno de los principales deportes en Estados Unidos. Se examina la historia de la organización, y a continuación se analizan los desafíos que ha enfrentado y seguirá enfrentando, entre ellos las circunstancias problemáticas de los tres grandes fabricantes de automóviles que pueden afectar el deporte. A partir de una extensa exposición sobre las campañas de marketing y las estrategias de branding de NASCAR, se describe cómo ha empleado este último con eficacia para alcanzar el éxito del que disfruta en la actualidad. El caso concluye con un breve examen sobre el posible futuro de la organización y vuelve a hacer hincapié en algunos de los problemas que tendrá que superar para conservar el destacado lugar que hoy ocupa en el ámbito deportivo.*

Temas. *Estrategia de branding, alianzas de branding, imagen de marca, estrategia de fijación de precios, comunicaciones integradas de marketing, marketing del deporte, diferenciación*

En los últimos 60 años la National Association for Stock Car Auto Racing (Asociación Nacional de Carreras Automovilísticas), mejor conocida como NASCAR, se ha convertido en el principal serial de carreras de autos en Estados Unidos y en el espectáculo deportivo número uno del país. También se ha vuelto famosa por sus alianzas de branding, en las que los pilotos lucen logotipos de todo tipo de productos, desde café hasta desodorante. El deporte se compone actualmente de tres series nacionales: NASCAR Sprint Cup Series, NASCAR Camping World Cup Series y NASCAR Nationwide Series, además de otras regionales e internacionales. Aunque se trata sobre todo de un deporte estadounidense, NASCAR ha celebrado carreras en México, Canadá, Australia y Japón. En la actualidad lleva a cabo más de 1 200 carreras en más de 100 pistas.

La popularidad de la asociación se ha disparado en los últimos años debido en parte a su amplia cobertura en los medios. Pilotos como Jeff Gordon y Dale Earnhardt, Jr. se han convertido en héroes de la industria del automovilismo, y muchos deportistas de NASCAR han aparecido en películas y programas de televisión. Su crecimiento ha sido tan espectacular que ahora ocupa el segundo lugar en popularidad, sólo después de la NFL. A pesar

Timothy Aurand, investigador de la Universidad del Norte de Illinois, preparó este caso para debate en el aula y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Un equipo de estudiantes formado por Kimberly Judson, Nick Gerovac, David Keding, Dawn Keding, Kristan Mattson, Kurt Paquin, Loenette Rizzi y Charles Sellers contribuyó al desarrollo de este caso. Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, proporcionó asistencia editorial.

de este inmenso éxito, en sus 60 años de historia NASCAR ha tenido que superar desafíos y probablemente tendrá que enfrentar muchos más debido a la reducción del público asistente y a otras dificultades derivadas de la reciente recesión económica. Aun así, su imagen de marca es fuerte y sus alianzas de marca con otras empresas probablemente mantendrán a flote el deporte del automovilismo y lo ayudarán a salir de estos tiempos difíciles.

La historia de NASCAR

Comenzó con la visión de un hombre, William Henry France, empleado de una distribuidora automotriz. France ya era amante de las carreras automovilísticas cuando se mudó a Daytona Beach, Florida, en la década de 1930. Daytona Beach era el lugar ideal para los entusiastas del automovilismo como France, ya que sus extensas superficies y terreno plano ofrecían el lugar perfecto para las carreras. De hecho, más de una década después, cuando se fundó NASCAR, el automovilismo se había vuelto muy popular en lugares como Florida, Alabama y Carolina del Norte. Muchas fuentes atribuyen a los contrabandistas el mérito de haber promovido las carreras de autos en las décadas de 1920 y 1930, ya que los vehículos que transportaban bebidas alcohólicas clandestinas tenían que ser veloces para evadir a los representantes de la ley. La idea de los contrabandistas huyendo de la ley está grabada en la mitología del automovilismo como uno de los precursores de las carreras de autos, aunque en realidad es probable que se haya exagerado su influencia. Este deporte continuó aumentando su popularidad en las primeras décadas del siglo XX.

France reconoció la posible popularidad y rentabilidad que ofrecían las carreras de autos. Sin embargo, en ese momento esta lucrativa actividad carecía de lo que se necesitaba para convertirse en un deporte profesional, es decir, promotores, pistas, reglas y respetabilidad de los corredores. Por tanto, en 1947 France se reunió con propietarios, pilotos y mecánicos en el hotel Streamline para lanzar su idea de crear un deporte profesional de carreras automovilísticas. En los siguientes años este equipo trabajó en los detalles de la organización. El corredor de autos Red Byron ganó la primera carrera de esta recién formada agrupación, celebrada el 15 febrero 1948. Algunos días después, el 21 de febrero, NASCAR se constituyó oficialmente y France fue su primer presidente y CEO. Lo que actualmente se conoce como la NASCAR Sprint Cup Series se creó en 1949.

Los aficionados acudieron en tropel a los autódromos y pronto los nombres relacionados con NASCAR, como Lee Petty, los hermanos Flock y Fireball Roberts fueron muy conocidos entre los entusiastas de la asociación. Al principio muchas carreras se celebraron en sencillas pistas improvisadas, pero en 1959 France inauguró el autódromo Daytona International Speedway, que tenía una pista pavimentada de 2.5 millas y ofrecía un recinto y gradas para los espectadores. Diez años después France inauguró la Talladega Superspeedway en Alabama, una pista de 2.7 millas que es el óvalo de carreras más grande del mundo. France fue CEO de NASCAR hasta 1972, cuando su hijo William France, Jr. lo sucedió en el cargo. En la actualidad una gran parte de la empresa sigue bajo control de la familia France, lo cual ha sido fuente de controversia entre fanáticos y críticos del automovilismo.

A finales de los años 1960 y en la década de 1970 las pistas de NASCAR empezaron a aparecer fuera del sureste de Estados Unidos, y se construyeron autódromos en Delaware y Pennsylvania. Desde entonces la asociación ha tratado de impulsar este deporte a nivel nacional con la construcción de pistas de carreras en Chicago, California y Texas.

Primeros patrocinios empresariales

El crecimiento de NASCAR despegó en realidad cuando se asoció con los fabricantes de automóviles Ford, General Motors (GM) y Chrysler en la década de 1950. Éstos confiaban en que el apoyo brindado a la empresa impulsaría sus ventas. La frase de marketing "Gana el domingo, vende el lunes" se volvió popular entre los fabricantes, pues se creía que el éxito en las carreras significaba mayor éxito para las empresas. En 1971 la marca Winston de R. J. Reynolds Tobacco Company empezó a patrocinar a NASCAR. Durante ese periodo éste también consiguió el patrocinio limitado de Union 76, Goodyear Tires y Pepsi, mientras que Anheuser-Busch auspició la carrera Budweiser Late Model Sportsman Series en 1984. NASCAR pronto sería famosa por sus asociaciones de branding, y es un hecho que el apoyo de patrocinadores y marcas importantes ha contribuido a darle una imagen de prestigio.

Incremento inusitado de los espectadores en las carreras de NASCAR

La organización comenzó a experimentar un crecimiento sin precedente en la década de 1990, dejando muy lejos los 1.4 millones de espectadores que asistían a las carreras en 1976. Para hacer frente a este crecimiento, lanzó su sitio web en 1995, el cual ofrece noticias recientes sobre sus actividades, e incluso cuenta con una comunidad que permite a sus miembros conversar en línea y publicar opiniones y videos. En cinco años el público espectador de NASCAR aumentó 57%, superando los 6.3 millones. Además, la audiencia televidente se incrementó en 48% entre 1993 y 2002, y para 2006 alrededor de 6% de las familias estadounidenses veía las carreras de NASCAR por televisión, en comparación con menos de 2% de su competidor, la Indy Racing League. Paralelamente surgieron estrellas nuevas y más jóvenes, como Ryan Newman, Dale Earnhardt, Jr. y Kurt Busch, quienes contribuyeron a atraer el mercado de jóvenes al deporte. Las mujeres también empezaron a correr para NASCAR, como las pilotos Tina Gordon, Deborah Renshaw y Kelly Sutton, la única automovilista con esclerosis múltiple. En consecuencia, las admiradoras de NASCAR representan en la actualidad 40% de su base de aficionados.

Hoy la organización cuenta con aproximadamente 75 millones de seguidores y en temporada regular ocupa el segundo lugar en los ratings de televisión deportiva. Se cree que los fanáticos de NASCAR son los más leales a la marca que los de cualquier otro deporte y, según estimaciones, gastan más de 2 000 millones de dólares en la adquisición de productos oficiales. Por esta razón NASCAR ha captado la atención de muchas de las 500 empresas de *Fortune.* En la última década mostró un desempeño especialmente bueno, ya que el público espectador aumentó 19%. En la actualidad sus eventos se transmiten en más de 150 países y en más de 30 idiomas.

Desafíos de NASCAR

A pesar del enorme éxito de NASCAR, el camino que la lleva al estrellato no siempre ha sido fácil. Como sucede con las empresas importantes, ésta ha sido objeto de críticas. Una de las principales se relaciona con el control de la familia France sobre la asociación. Desde que el deporte se fundó en 1948, un descendiente de William France ha sido CEO de NASCAR. En 1972 su hijo, Bill France Jr., fue designado para este cargo, y en 2003 su nieto siguió su ejemplo. La familia France sigue siendo el accionista mayoritario de NASCAR, lo que le ha permitido tomar muchas de las decisiones

de la empresa. De hecho, hasta dentro de la propia organización se refieren a su influencia como una "dictadura benévola". Algunos sostienen que esto confiere a la familia France demasiado poder. Por ejemplo, se sabe que William France despedía a los pilotos que intentaban sindicalizarse.

Hasta el momento las decisiones de negocios tomadas por la familia parecen haber funcionado bien para el deporte. Muchas de las estrategias de marketing y los cambios impulsados por los CEO France han servido para promover con eficacia a NASCAR y atraer una mayor cantidad de aficionados. Aun así, algunos ven con preocupación el estilo dictatorial del clan France porque depende en gran medida de las habilidades de liderazgo y visión para los negocios de unos cuantos.

Otro aspecto importante se refiere a la seguridad de los vehículos. Los críticos sostienen que es común que NASCAR no implemente medidas de protección sino hasta que ocurre un desastre, aunque dichas medidas se hayan establecido desde hace años. Sus propios pilotos han expresado preocupación por la falta de atención médica apropiada en caso de una colisión. Los conductores de NASCAR que han muerto en choques son Adam Petty, Tony Roper, Kenny Irwin y, quizás el más famoso, Dale Earnhardt. Su muerte en 2001 fue tal vez el factor más influyente para convencer a la agrupación de instituir más medidas de seguridad.

Tras la muerte de Earnhardt, NASCAR impuso la obligación a los pilotos de utilizar un sistema de soporte para la cabeza y el cuello, conocido como *HANS*, en combinación con un equipo de sujeción de cinturones de seguridad. Los autos ya vienen equipados con un sistema supresor de incendios y un equipo que mide la fuerza aplicada a la cabeza del piloto en una colisión. NASCAR también ha instalado las barreras SAFER en los muros de concreto de las pistas de carreras, que están fabricadas con espuma de poliuretano y tubos de acero para amortiguar el impacto de un choque. Una medida de seguridad más polémica es el uso de placas restrictivas, que se utilizan en las pistas de alta velocidad, como las de Daytona y Talladega, para reducir la velocidad de los autos. Los pilotos han acusado a NASCAR de tratar de manipular las carreras con estas placas, pero ésta insiste en que constituyen una medida de seguridad necesaria. Por último, NASCAR integró un vehículo con características de protección adicionales, llamado el *automóvil del futuro,* a la temporada 2008 de Nextel Cup Series. Con estas medidas espera posicionar el automovilismo como un deporte más seguro.

Los ecologistas también han acusado a NASCAR de falta de responsabilidad ambiental, la cual estima que utiliza 6 000 galones de combustible durante una carrea de fin de semana, lo que asciende a 216 000 galones en una temporada. Además, continuó utilizando gasolina con plomo durante años aun después de que la Agencia de Protección Ambiental (EPA) le pidió que dejara de hacerlo. Debido a que la ley la exenta de las disposiciones de la EPA sobre la gasolina, no tiene ninguna obligación de cumplirlas. No obstante, las presiones para que adopte medidas ecológicas han hecho mella en NASCAR y en los últimos años instituyó muchos cambios para mejorar su huella ecológica. Con el tiempo se asoció con la EPA y su proveedor de combustible Sunoco para introducir por etapas la gasolina sin plomo en 2006, y cambiar por completo a este tipo de combustible en 2007. Con el propósito de intensificar sus esfuerzos ambientalistas, la empresa contrató a Mike Lynch en 2008 para que encabezara su nueva iniciativa ecológica. Ahora planea construir parte de sus nuevos edificios con la certificación LEED y trabajar con Sunoco para desarrollar un combustible alternativo. También está utilizando pistas con partes reciclables e introdujo su primer automóvil ecológico, el Ford Fusion híbrido, durante una carrera en 2008. NASCAR se beneficiará de demostrar más responsabilidad con el medio ambiente porque esto le permitirá atraer a los consumidores que se

preocupan por cuidar el entorno, además de responder con eficacia a las preocupaciones planteadas por los ecologistas.

Por otra parte, la organización ha sido criticada por la falta de diversidad entre sus pilotos. La mayoría son hombres blancos, lo que ha causado inquietud entre algunos aficionados de otros grupos étnicos. Además, cuenta con pocas mujeres pilotos a pesar de que 40% de su base de aficionados es femenina. Los alegatos de discriminación sexual también han sido un problema para la empresa. En 2008 la afroestadounidense Mauricia Grant, funcionaria de NASCAR, presentó una demanda por 225 millones de dólares basada en acusaciones de discriminación racial y sexual y despido injustificado. Además, la asociación no ha tenido muchos pilotos afroestadounidenses en sus filas. En 2006, Bill Lester se convirtió en el primero después de casi 20 años de calificar para una carrera de la serie principal de NASCAR. De acuerdo con Lester, muchos afroestadounidenses son aficionados en secreto, pero no les gusta ir a las carreras porque no pueden identificarse con los pilotos. En efecto, en 60 años sólo algunos afroestadounidenses han participado en las Cup Series.

A efecto de impulsar la diversidad entre participantes y pilotos, NASCAR ha trabajado para atraer a otros grupos étnicos al deporte. Además de su programa Drive for Diversity, consiguió dos pilotos afroestadounidenses en 2009. Chase Austin y Marc Davis corrieron en la Camping World Truck Series y la Nationwide Series. Austin piloteó un automóvil propiedad del empresario afroestadounidense Art Shelton, dueño del equipo Trail Motorsport y el inversionista de este origen étnico más importante en la historia de NASCAR. La empresa también promueve programas de diversidad entre sus proveedores, realiza recorridos en universidades que se caracterizan por su pluralidad étnica, participa en conferencias sobre derechos civiles, y proporciona becas para estudiar en universidades a las que históricamente asisten poblaciones afroestadounidenses y a instituciones de la comunidad hispanoamericana.

El inicio de la reciente recesión impuso nuevos desafíos a la asociación. Uno de los principales problemas es la situación financiera de sus patrocinadores y socios. Los tres grandes fabricantes de automóviles, GM (con su marca Chevrolet), Ford y Chrysler, experimentaron reveses financieros muy serios. Tradicionalmente estas empresas le han prestado un enorme apoyo a NASCAR, estimado entre 120 a 140 millones de dólares. En el circuito premier de 2008, el 75% de los autos participantes en las carreras fue fabricado por estas firmas. Como GM se declaró en quiebra en 2009 y las otras dos empresas atraviesan por graves problemas, NASCAR tendrá que enfrentar la pérdida de su apoyo financiero. Además, es posible que otros patrocinadores que también afrontan dificultades económicas no renueven sus contratos, algunos de los cuales ascienden a 15 millones de dólares. Domino's Pizza Inc. y Eastman Kodak Co. ya se han retirado. En vista de que se estima que los fondos de los patrocinadores empresariales comprenden 80% del presupuesto de los equipos de NASCAR, una retirada masiva tendría efectos muy negativos. Este puede ser un caso en el que las alianzas de branding, uno de los factores que más han contribuido al éxito de la organización, pueden hacer más daño que bien.

Pese a estos posibles reveses, el CEO Brian France confía en que el deporte podrá adaptarse y salir adelante de la situación. Anteriormente sobrevivió al retiro de los fabricantes, y Richard Petty, campeón de NASCAR, cree que los aficionados seguirán ahí con o sin los empresarios. Al mismo tiempo, la agrupación trabaja para aminorar los costos de los patrocinadores que cuentan con equipos, en particular los costos de prueba. Además, su situación no es única; otros circuitos de carreras, como el de Fórmula Uno, también están sufriendo por el retiro de los fabricantes. Incluso otros deportes, como la National Football League y la National Basketball Association, han tenido

que recortar puestos de trabajo. No obstante, Toyota, uno de los principales patrocinadores de NASCAR, anunció que mantendrá su apoyo a pesar de sus recortes de presupuesto porque cree que su asociación con la empresa automovilística es crucial para salir de la recesión, aunque a causa de ésta tendrá que reducir el monto de su participación. Otros patrocinadores, como AFLAC Inc. y Camping World, aumentarán su gasto en NASCAR.

Debido a la reciente recesión, NASCAR también está experimentando una disminución de espectadores, aunque hasta ahora se sitúa en el rango porcentual de 1 solo dígito. No obstante, el reducido público que asistió a la carrera en la Atlanta Motor Speedway en 2009 dejó pasmados a algunos corredores, ya que las gradas sólo estaban a dos terceras partes de su capacidad. Por si fuera poco, NASCAR ha registrado una caída de 13% en sus ratings de televisión con respecto al año previo. En consecuencia, ha tenido que despedir empleados para abatir costos.

Con todo, la organización espera que los precios más bajos de los boletos contribuyan a dar a los fanáticos un mayor incentivo para asistir. En enero de 2009 redujo los precios de 20 000 boletos de la carrera Sprint Cup a 40 dólares. También trabaja con las comunidades locales para disminuir las tarifas de los hoteles a fin de que los aficionados puedan viajar con mayor facilidad a las ciudades donde se celebran las carreras. No está claro cómo estos tratos aumentarán la asistencia de espectadores, pero muchos se muestran optimistas. El vocero de NASCAR, Ramsey Poston, señaló que en promedio el público asistente continúa siendo de 100 000 aficionados y que los ratings de televisión siguen siendo altos. Los funcionarios de NASCAR tienen confianza en que la empresa logrará mantenerse a flote y saldrá adelante de la recesión.

La estrategia de branding de NASCAR

En su momento, NASCAR tuvo que trabajar mucho para promover el nombre de su marca. En la mayoría de los casos ha tenido éxito en sus esfuerzos porque ha sido capaz de integrar múltiples iniciativas de marketing en una estrategia de branding bien organizada. Parte de esta estrategia consistió en asociarse y realizar campañas de marca conjunta (cobranding) con otras empresas. Los trajes de los pilotos y los autos de carreras están llenos de los logotipos de firmas con las que ha formado alianzas de marca. Al mismo tiempo ha logrado diferenciar su propia marca y, mediante el lanzamiento de campañas, la ha comercializado eficazmente en todo el mundo.

La televisión amplía el alcance de NASCAR

Hasta la mitad de la década de 1970, la única manera de ver las carreras de NASCAR era asistiendo en persona. De mediados a finales de esa década la empresa comenzó a recibir esporádicamente cobertura de televisión, y en 1979 Daytona 500 fue la primera carrera de NASCAR que se transmitió por este medio de principio a fin. La agrupación empezó a depender de la televisión como medio de branding y en 1989 todas las carreras de la Winston Cup fueron televisadas (posteriormente el nombre cambió a NASCAR Nextel Cup y luego a Sprint Cup). Esto no significó que no se presentaran problemas. Cada pista negociaba su propio contrato televisivo, lo cual implicaba que potencialmente cada carrera podía transmitirse por una cadena diferente. Esto afectaba la exposición de NASCAR y representaba un problema que la empresa no pudo superar sino hasta principios del nuevo siglo.

En 2001 NASCAR adoptó una postura proactiva y firmó un contrato muy amplio con FOX y NBC por un valor de 2 400 millones de dólares que permitió la transmisión televisiva de todas las carreras de la temporada. Cuatro años después suscribió otro contrato por 4 480 millones de dólares que abarcaba transmisiones en un total de 167 países, entre ellos Tailandia, Pakistán, Nueva Zelanda y Venezuela. En parte esta cobertura mediática explica su base de aficionados de más de 75 millones, de los cuales 40% son mujeres.

Las campañas de marca conjunta mejoran las utilidades y la imagen de marca

NASCAR reconoce los beneficios de las marcas conjuntas (cobranding). Entiende que una alianza de branding exitosa puede dar a las empresas participantes una mayor ventaja competitiva. A principios de la década de 1970 contaba sobre todo con el patrocinio de R. J. Reynolds Tobacco Company. En la actualidad tiene contratos de marketing y patrocinio con varias de las 500 empresas de *Fortune*, como Sunoco, Coca-Cola, Allstate, DuPont, Gillette y UPS. En 2004 Sprint Nextel sustituyó a R. J. Reynolds como patrocinador de la serie y pagó a NASCAR 70 millones de dólares anuales por los derechos del título. En 2006 Toyota anunció que empezaría a patrocinar las tres series de NASCAR.

La empresa toma muy en serio sus contratos con los patrocinadores, que pueden gastar varios millones de dólares en un equipo de carreras y luego disponer la misma cantidad para eventos promocionales. No es una tarea que pueda tomarse a la ligera. Brian France incluso tiene un equipo que imparte seminarios para ayudar a los patrocinadores a obtener el mejor provecho posible de su participación. Desde luego, la relación entre éstos y NASCAR puede cambiar en cierta medida a causa de la recesión, ya que la agrupación debe buscar retener a quienes se inclinan por retirarse. Sin embargo, aunque NASCAR ya perdió algunos auspiciadores debido a la crisis financiera, numerosos empresarios siguen considerándola una inversión redituable. La conciencia que el público tiene de NASCAR no tiene paralelo en ningún otro deporte.

Una posible debilidad de las campañas de marca conjunta de NASCAR deriva de que algunos especialistas opinan que el deporte ya está demasiado inundado de patrocinios. Tiene aproximadamente 50 para la liga y numerosos patrocinadores de equipos. Esto crea un ambiente saturado de letreros en las pistas de carreras. El patrocinio también ha aumentado de precio en las últimas décadas, lo cual implica que quienes lo pagan ahora esperan más de los pilotos. En la actualidad no sólo se espera que los pilotos corran bien, sino también que se presenten en funciones de marketing y el día de la carrera a muy temprana hora para firmar autógrafos y responder preguntas. La presión está en ganar las competencias no sólo por la gloria del piloto y de NASCAR, sino también para retener a los patrocinadores. Los equipos nuevos, incluso cuando son propiedad de pilotos legendarios, también pasan apuros para atraer apoyos a pesar de su talento. Por ejemplo, Jeff Gordon, piloto de NASCAR, tiene dificultades para encontrar patrocinadores de su nuevo equipo, que incluye al novato Jim Johnson, pese a que la fama de Gordon es incuestionable.

Para los auspiciadores, una campaña de marca conjunta con NASCAR es sumamente rentable y les ahorra promoverse por medios tradicionales. Además, debido a que los aficionados son algunos de los consumidores más leales a la marca que puedan existir, los productos patrocinados con NASCAR se han beneficiado de aumentos considerables en las ventas y la participación de mercado. Como resultado de sus alianzas de marca, la organización ofrece una gran variedad de productos de

consumo, ya sea como extensiones de marca o a través de una relación directa con otras empresas. En la actualidad tiene derechos de licencia y comercialización de relojes, ropa, sillas, mesas, parrillas, sombreros, relojes de pared, banderas, felpudos, marcas, accesorios para automóviles, anteojos de sol e incluso productos alimenticios.

La diferenciación busca nuevas audiencias

Con todo y sus diversas asociaciones de marca, NASCAR ha trabajado mucho para diferenciar la suya de las de otras empresas, en particular las de los circuitos de carreras competidores. A menudo esto tiene lugar en forma de campañas de marketing bien coordinadas, como la espléndida que lanzó para celebrar su 50 aniversario. Uno de sus factores de diferenciación más fuertes es la experiencia de la carrera. A los aficionados les gusta la acción constante, impredecible e incluso peligrosa. Las colisiones, el entretenimiento en vivo y el alto riesgo forman parte de la experiencia de NASCAR.

Con un solo piloto por automóvil, la agrupación también ofrece un toque humano en la experiencia. El deportista presenta a los aficionados una cara y una personalidad que favorecen una fuerte identificación con NASCAR. Además, ésta permite a varios pilotos compartir los reflectores a lo largo de la carrera. Desde la perspectiva del propietario, es más eficiente administrar las oportunidades de relaciones públicas de un corredor en comparación con las de todo un equipo de atletas.

Una dinámica similar se observa en la publicidad y patrocinio durante la competencia. Dentro de la cultura automovilística, una gran cantidad de anuncios alrededor de la pista y en los autos ha sido históricamente aceptable, y se percibe como parte de la experiencia de NASCAR. Aunque la saturación es un problema que las organizaciones patrocinadoras deben tomar en cuenta, al parecer no se considera como algo negativo entre la base de aficionados, como ocurre por ejemplo en el golf y el tenis profesional, que son deportes más conservadores y tradicionalistas.

NASCAR también diferencia su deporte por medio de las relaciones que mantiene con los medios y con Hollywood. Brian France se da cuenta de que para seguir siendo exitosa, la empresa debe atraer continuamente a nuevos seguidores. Entiende que para captar y retener a una base de aficionados jóvenes años tras año, la estrategia promocional requiere el apoyo de Hollywood y de películas como *Talladega Nights,* un filme que incluye colocaciones de marca estratégicas, como el logotipo oficial de NASCAR Nextel Cup y otros patrocinadores corporativos, entre ellos Nextel y Bass Pro Shops. La empresa automovilística planea continuar su relación con Hollywood y tener por lo menos una película cada año sobre un tema relacionado con las carreras de autos de línea.

Bajo su meta de diferenciación para atraer otros segmentos del mercado más diversos, en los últimos años NASCAR se planteó como prioridad crear conciencia en varias comunidades étnicas y entre las mujeres. El programa respectivo, llamado “Drive for Diversity”, se estableció desde 1999. En 2009 se anunció que 12 pilotos participarían en este programa, lo que representó un aumento de cuatro con respecto al año anterior.

NASCAR también trata de llegar al mercado hispanoamericano, tanto en Estados Unidos como en México, mediante una joint venture (empresa conjunta) con la subsidiaria de entretenimiento OCESA, que supervisa las licencias y marketing de NASCAR en México. En 2009 el programa entró en su tercer año y se han construido autódromos para los eventos en este país. NASCAR también celebró la Nextel Cup Series de 2006 en el sur de California, hogar de una gran comunidad hispana, y creó numerosas estrategias de promoción previas a la carrera para demostrar respeto por su cul-

tura. Además, con Juan Pablo Montoya, piloto colombiano de NASCAR, también está captando la atención de diferentes segmentos de la población. Montoya es corredor de la Sprint Cup y ganó la carrera Busch en la Ciudad de México en 2008. NASCAR espera que el éxito del colombiano la presente como una empresa deportiva diversificada que atraiga a más aficionados hispanoamericanos. Esta integración de corredores, patrocinadores y fanáticos de Estados Unidos y América Latina trata de ampliar la popularidad de la organización y su público en diferentes países, lo cual la distingue de otros deportes dirigidos sobre todo a la comunidad estadounidense.

Por otra parte, debido a la disminución en los ratings de televisión y a la competencia de otros deportes, NASCAR intentó generar mayor interés de los aficionados con la puesta en marcha de la Chase for the Cup Series en 2004, la cual comprende las últimas 10 carreras de las 36 que conforman la temporada de NASCAR. Los 12 principales pilotos de la temporada son elegibles para participar en esta carrera, que es un formato de postemporada, y compiten entre sí para ganar el campeonato Chase for the Cup. Otros corredores también pueden competir en los últimos 10 eventos, pero no es común que ganen la copa si no se encuentran entre los 12 mejores. Cada uno comienza con una calificación de 5 000 puntos, y quienquiera que gane la mayor cantidad de puntos en las siguientes carreras se convierte en el campeón de la Cup Series. Con este evento, NASCAR se diferencia de temporadas anteriores y compite efectivamente con otros deportes estadounidenses. Chase for the Cup ha sido una estrategia tan popular que incluso la Professional Golfers' Association ha adoptado un formato similar.

Las innovadoras relaciones de marca conjunta también han ayudado a diferenciar la marca de NASCAR y a catapultarla hacia nuevos mercados. La asociación con Harlequin (novelas de romance) lanzada en 2006 creó una conciencia entre las mujeres que tal vez no tendría ninguna otra exposición al deporte. También proporcionó un medio para aprovechar las estrategias de branding emocional. Otro esfuerzo para atraer a las mujeres y a los jóvenes incluye una joint venture con el grupo de rock Three Doors Down y Dale Earnhardt, Jr., en la que éste participó en un video musical y los músicos condujeron su automóvil en una carrera. Además, la asociación entre The Cartoon Network y NASCAR destaca la diversificación de patrocinios dirigida a los consumidores más jóvenes.

Brand equity y lealtad a la marca

El brand equity (capital de marca) de NASCAR es el valor que agrega a un producto o servicio cuando su marca se asocia con uno u otro. Como resultado, muchas empresas deciden ostentar el logotipo de NASCAR en sus productos. Un estudio de 2005 realizado por la Universidad de James Madison reveló que los aficionados aprecian la publicidad vinculada con NASCAR. Aproximadamente 93% cree que los patrocinios corporativos son "muy importantes" para la agrupación, y 51% respondió que cuando compran un producto de ésta sienten como si estuvieran apoyando el deporte. Esto explicaría los 2 000 millones de dólares que los aficionados gastan en productos con licencia de NASCAR. Un enorme 47% de seguidores aseguró que aprecia más la marca de una empresa porque patrocina a NASCAR, lo cual le da a las empresas un mayor incentivo para auspiciarla. Por último, 56% de los aficionados cree que los pilotos usan los productos que promueven, a diferencia de algunas figuras deportivas que promueven productos para ganar dinero, lo que aumenta todavía más la respetabilidad de los corredores de autos a los ojos de la afición.

Más allá de los esfuerzos realizados por NASCAR para interesar a sus clientes, la adhesión de los aficionados ha empezado a disminuir en los últimos años. Es probable que la recesión haya exacerbado esta situación. El ingreso promedio de sus seguidores es inferior al promedio nacional estadounidense, por lo que es mucho más difícil para ellos costear los boletos de asistencia a una carrera. En este sentido, se espera que los precios de venta de los puestos concesionados disminuyan para aquellos que sí asisten a los eventos. Además de rebajar el precio de los boletos, NASCAR también está reduciendo los costos de los alimentos en sus carreras. Y para demostrar su interés por los aficionados, reembolsó la diferencia a quienes habían comprado boletos en Daytona antes de que los empezara a ofrecer a precio menor. Es evidente que NASCAR está realizando esfuerzos importantes para mantener su brand equity y su base de seguidores leales.

Los clientes de NASCAR son fieles por varias razones. Una de ellas es el sentido de comunidad que experimentan cuando se conectan con el deporte. Los pilotos personifican la marca, y cuando el público se siente conectado con ellos, se crea un lazo que promueve la imagen de marca del automovilismo. NASCAR reconoce el sentido de comunidad que experimentan los aficionados como una ventaja competitiva. Por tanto, uno de los principales enlaces de su sitio web es el de "Comunidad", donde los fanáticos pueden hacerse miembros de la comunidad en línea de NASCAR. El área les permite conocerse, debatir y establecer lazos emocionales. En consecuencia, el fuerte sentido de comunidad es uno de los pilares de NASCAR. Para sacar provecho monetario de la lealtad a la marca, la empresa utiliza a aficionados leales como embajadores de marca y establece un componente emocional con ésta.

Los clientes como embajadores de marca Numerosos estudios han demostrado que la publicidad de boca en boca es la forma más efectiva y confiable de promoción para una empresa. Los aficionados que tienen un alto grado de apego como los de NASCAR tienden a actuar como embajadores de marca porque propagan publicidad positiva entre otras personas y entre las comunidades de la marca. Su lealtad hace que sea más probable que pasen por alto las debilidades de la marca y menos probable que la cambien por otra cuando se enfrentan a marcas competidoras. Incluso las pistas de carreras rivales pueden ser embajadores fuertes de la marca de NASCAR. El autódromo Rockford Speedway (situado en Rockford, Illinois) es sede de eventos patrocinados por la empresa, y en lugar de ver las pistas de NASCAR como competencia, el autódromo acepta los beneficios de una conexión con la firma. Rockford Speedway transmite el mensaje de NASCAR a la comunidad mediante anuncios de radio y televisión y de las carreras que patrocina.

NASCAR y el branding emocional Los aficionados que tienen un fuerte interés en NASCAR y siguen el deporte con diligencia lo hacen debido a su conexión emocional con la marca. La empresa logra un alto nivel de branding emocional porque los fanáticos se identifican con los pilotos y se apasionan con la acción de las carreras. Los estudios revelan que 72% de los aficionados son sumamente leales a los patrocinadores de NASCAR, lo cual resulta especialmente útil para los fabricantes que en la actualidad se enfrentan a la quiebra, como General Motors. De acuerdo con un sondeo de Nielsen (People's Meter Sample) y la encuesta para el consumidor estadounidense, los seguidores de NASCAR conceden a los conductores de automóviles Chevrolet calificaciones 70% más altas que a los de otros autos; a los de Dodge, 59% más altas; y a los de Ford, 64% más altas. La conexión

emocional que los consumidores tienen con estos fabricantes automotrices contribuye a mantener su lealtad aun ante penurias financieras.

Los eventos de NASCAR y el enlace "Comunidad" del sitio web también ayudan a los aficionados a establecer conexiones entre sí. Además, NASCAR se esfuerza por presentar a sus pilotos como hombres y mujeres accesibles que se preocupan por sus patrocinadores y aficionados. Reconoce que éstos contribuyen a suscitar emociones en la afición gracias a su personalidad y atributos individuales. El deporte está tan comprometido con representar a sus atletas como modelos de conducta positiva, que Dale Earnhardt, Jr. fue multado y sancionado con puntos después de lanzar un improperio por televisión. Esto demuestra que los intentos de NASCAR por orientarse hacia el cliente y crear lazos emocionales son esenciales para construir una imagen de marca eficaz y amigable con el público.

La experiencia NASCAR Para muchos entusiastas de NASCAR, el automovilismo hace algo más que sólo ofrecer entretenimiento. La empresa también brinda una experiencia, la posibilidad de vivir la emoción y el riesgo de las carreras sin enfrentar realmente los peligros. La acción de las carreras mantiene a muchos fanáticos al borde de sus asientos, esperando a ver qué sucede después. Además, éstos pueden conectarse con los pilotos, a quienes tienden a considerar como modelos de conducta serios y respetables. NASCAR también trata de aprovechar el hecho de que el acto de conducir es una experiencia cotidiana para la mayoría de las personas. Esto permite a los aficionados imaginarse en el papel del piloto, lo que intensifica su relación con el deporte. Una relación así incrementa el apego, lo que a su vez fortalece las conexiones emocionales entre los aficionados y la empresa. Una experiencia de marca como ésta ayuda a incrementar la lealtad de los aficionados.

Conclusión

El branding ha evolucionado para representar la personalidad de una empresa y NASCAR es un excelente ejemplo de una organización que adopta con éxito el mantra del branding. A lo largo de sus 60 años de existencia ha desarrollado e implementado una estrategia de branding que abarca una amplia gama de iniciativas de marketing. Las marcas se fundan en conexiones emocionales fuertes a través de una gran variedad de puntos de contacto, y NASCAR entrega estas conexiones por medio de marketing de eventos, branding emocional, comunidades de marca, comprensión de los clientes, impulsores de marca, diferenciación, campañas de marca conjunta y el entendimiento de que una vez que se ha creado una marca, debe ser monitoreada para que pueda evolucionar continuamente.

Sin embargo, a pesar de la estrategia de branding sumamente exitosa de NASCAR, su futuro es incierto. La recesión económica más reciente la ha golpeado fuertemente. La mayoría de los deportes está sufriendo porque los patrocinadores les están retirando su apoyo. No obstante, para NASCAR, que depende tanto de sus alianzas de marca y asociaciones con otras empresas, la ausencia de los patrocinadores tendrá un efecto todavía más intenso. El apoyo de los fabricantes de automóviles ha sido un componente crucial de su éxito, y a medida que la situación financiera de las principales firmas automotrices se deteriora, es muy probable que reduzcan el financiamiento de las carreras. Pese a todo, los expertos prevén que los fabricantes continuarán desempeñando una parte muy importante en la empresa.

La disminución del público que asiste a las carreras de NASCAR también es resultado de la recesión. Como los consumidores se esfuerzan por ahorrar dinero, el gasto discrecional en entretenimiento es una de las primeras partidas del presupuesto que recortan. La empresa ha adoptado una postura proactiva en este tema y ha reducido los precios de los boletos y las concesiones; además, trabaja con las comunidades para ofrecer incentivos que ayuden a los aficionados a viajar a los eventos. Todavía está por verse si estas medidas tendrán éxito, pero la intensa lealtad a la marca de los aficionados ciertamente favorece a NASCAR.

Preguntas para análisis

1. Evalúe la estrategia de branding de NASCAR en relación con su estrategia de marketing en general. ¿La empresa habría podido hacer algo diferente para aislarse y protegerse de la recesión económica?
2. Realice un análisis estratégico FODA para NASCAR en este momento de su historia. ¿De qué oportunidades puede sacar provecho en vista de sus muchas y considerables fortalezas?
3. ¿Qué estrategias recomienda usted para contrarrestar las críticas que se lanzan contra NASCAR? ¿Debe la empresa poner en marcha más iniciativas de sustentabilidad? De ser así, ¿cómo podría relacionarse esto con su estrategia de branding?
4. ¿Qué estrategias puede ofrecer para llevar a NASCAR al siguiente nivel en su evolución? ¿Cómo puede la empresa mantener o incluso incrementar su base de patrocinadores y aficionados?

Fuentes

Los datos de este caso fueron tomados de "2009 NASCAR México Series Announced", *NASCAR*, 18 de marzo de 2009 (http://localracing.nascar.com/node/2282), consultado el 10 de julio de 2009; "10-race Chase for the Cup Crowns Series Champion", *NASCAR.com,* 17 de julio de 2008 (http://www.nascar.com/news/features/chase.format/index.html), consultado el 10 de julio de 2009; "About NASCAR", *NASCAR.com* (http://www.nascar.com/guides/about/nascar/), consultado el 3 de junio de 2009; Allen Adamson, *Brand Simple,* Palgrave MacMillan Press, 2006, pp. 221-222; J. Agarwal y N. K. Malhotra, "An Integrated Model of Attitude and Affect: Theoretical Foundation and Empirical Investigation", *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 483-493; "Bootlegging Roots", *All About Racin'* (http://nascarfans.wetpaint.com/page/Bootlegging+Roots), consultado el 3 de junio de 2009; Liz Clarke, "NASCAR Looks for Some Fast Buzz", *The Washington Post*, 31 de mayo de 2009 (http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/05/30/AR2009053001696.html), consultado el 17 de noviembre de 2009; Mark Davies y Melvin Prince, "Co-branding Partners: What Do They See in Each Other?", *Business Horizons,* 45(5), 2002, pp. 51-55; Larry DeGaris, "NASCAR Fans Have Unparalleled Awareness of Sport's Sponsors, New Study Finds", James Madison University, 7 de febrero de 2005 (www.jmu.edu/kinesiology/pdfs/NASCAR.pdf), consultado el 1 de junio de 2009; Bill Elliot, "Safety Worst", Fox Sports, 12 de octubre de 2006 (http://msn.foxsports.com/nascar/story/6045306), consultado el 4 de junio de 2009; "EPA Asked NASCAR to Switch Six Years

Ago", *ESPN*, 1 de marzo de 2005 (http://sports.espn.go.com/rpm/news/story?id=2002571), consultado el 5 de junio de 2009; "Fan Loyalty to NASCAR Sponsors", *Marketing at 200 MPH* (http://it.darden.virginia.edu/itpreview/Nascar/128/html/fanloyal.htm), consultado el 10 de julio de 2009; Marky Finney, "Like the Cars, Fuel Goes Fast in NASCAR", *azcentral.com* (http://www.azcentral.com/sports/speed/articles/0602nascargas-ON.html), consultado el 5 de junio de 2009; "Former NASCAR Official Files $225 Million Lawsuit", *NASCAR.com*, 11 de junio de 2008 (http://www.nascar.com/2008/news/headlines/cup/06/10/former.official.lawsuit/index.html), consultado el 10 de julio de 2009; Jenna Fryer, "NASCAR to Begin Phasing in Unleaded Fuel", *USA Today,* 19 de junio de 2006 (http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2006-06-19-unleaded-fuel_x.htm), consultado el 5 de junio de 2009; Sean Gregory y Steve Goldberg, "Daytona Race: NASCAR Tries To Outrace the Recession", *Time*, 12 de febrero de 2009 (http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1879136-2,00.html); "Growth of the Sport", *All About Racin'* (http://nascarfans.wetpaint.com/page/The+Growth+of+the+Sport), consultado el 3 de junio de 2009; Ed Hinton, "Drive for Diversity Shifts Out of Neutral", *ESPN*, 21 de enero de 2009 (http://sports.espn.go.com/rpm/nascar/cup/columns/story?columnist=hinton_ ed&id=3850027); "History of NASCAR", *NASCAR.com* (http://www.nascar.com/news/features/history/), consultado el 3 de junio de 2009; ieg Sponsorship Report, "Performance Research Quantifies NASCAR Impact", 13, 1994, pp. 3-6; "It's Official: cot Will Be Used Full Time in ' 08 Season", *NASCAR.com*, 23 de mayo de 2007 (http://www.nascar.com/2007/news/headlines/cup/05/22/cot.full.time/index.html); Chris Jenkins, "Sponsors Make NASCAR's Wheels Go' Round", *USA Today,* 12 de julio de 2002 (http://usatoday.com/sports/motor/nascar/2002-07-12-acov-sponsors.htm); Tom Jensen, "CUP: Win on Sunday, Sell on Monday", *Speed TV.com,* 18 de marzo de 2009 (http://nascar.speedtv.com/article/cup-win-on-sunday-sell-on-monday/); "Juan Pablo Montoya", *All about Racing,* 29 de noviembre de 2008 (http://www.nascarfans.wetpaint.com/page/Juan+Pablo+Montoya), consultado el 10 de julio de 2009; Goodwin Kelly, "How NASCAR, ISC Prospered with France Jr. at the Helm", News-journalonline.com, 5 de junio de 2007 (http://www.news-journalonline.com/special/billfrancejr/newHEAD08060507.htm), consultado el 8 de junio de 2009; Ben Klayman, "NASCAR Expects Lower Attendance in 2009", *Reuters*, 11 de febrero de 2009 (http://www.reuters.com/article/reutersEdge/idUSTRE51B03J20090212), consultado el 8 de junio de 2009; Tim Lemke, "Future Starts Now for nascar; Tweaks Designed to Halt Decline in Attendance and Ratings", *The Washington Times,* 8 de febrero de 2007; "Lester Hopes He Inspires More Blacks into NASCAR", *ESPN*, 18 de marzo de 2008 (http://sports.espn.go.com/rpm/news/story?seriesId=2&id=2373984), consultado el 10 de julio de 2009; "NASCAR and California Speedway Launch NASCAR 'Te lleva a las carreras'", *Hispanic Business.com*, 10 de agosto de 2006 (http://www.hispanicbusiness.com/news/news_print.asp?id=43677); "NASCAR's Commitment to Diversity", NDIP (http://www.diversityinternships.com/about_diversity.htm), consultado el 10 de julio de 2009; "NASCAR Drive for Diversity Initiative Moves Forward in 2009 with an Expanded Driver Lineup", *Auto Racing Daily,* 23 de enero de 2009 (http://www.autoracingdaily.com/news/nascar/nascar-drive-for-diversity-initiative-moves-forward-in-2009-with-an-expande/); "NASCAR Extends to Mexico", *Sport Business International,* 8 de junio de 2004 (http://www.sportbusiness.com/news/155357/nascar-extends-to-mexico); "NASCAR Fans Embrace Patriotic Brand Loyalty", *Brandweek*, 6 de julio de 2009 (http://www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/digital/e3iba9a089c3eafb2f59088ad986aa0bfld); "NASCAR Hires Lynch to Head 'Green' Initiative", *NASCAR.com*, 14 de noviembre de 2008 (http://www.nascar.com/2008/news/headlines/official/ll/ll/mlynch.q.a/); "NASCAR History", *All about Racin'* (http://nascarfans.wetpaint.com/page/nascar+History), consultado el 3 de junio de 2009; "NASCAR Racing Series", *NASCAR.com* (http://www.nascar.com/news/features/nascar.series/index.html), consultado el 3 de junio de 2009; "New NASCAR Playoff Structure Announced",

NASCAR.com, 20 de julio de 2004 (http://www.nascar.com/2004/news/headlines/cup/01/20/points_revision/index.html); "Notes: Good Weather Can't Save Atlanta Attendance", *NASCAR.com*, 9 de mayo de 2009 (http://www.bigwestracing.com/forums/showthread.php?t=21514); "Official Sponsors: 2009 NASCAR Season", *NASCAR.com* (http://www.nascar.com/guides/sponsors/), consultado el 10 de julio de 2009; Brian O'Keefe, "America's Fastest Growing Sport", *Fortune*, 5 de septiembre de 2005 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/09/05/8271412/index.htm); David Poole, "Poole's Best: Dale Earnhardt's Last Gift 5 Years After the Crash", *thatsracin.com*, 19 de febrero de 2006 (http://ww.thatsracm.com/158/story/7999.html); George Pyne, "In His Own Words: NASCAR Sharpens Winning Strategy", *Advertising Age*, 28 de octubre de 2002, 73(43), p. S6; David Rodman, "Still More to Learn about New Car After First Year", *NASCAR.com*, 12 de diciembre de 2008 (http://www.nascar.com/2008/news/features/12/12/enterprise.new.car.after.year.one/index.html); Don Roy, "Champ Car World Series", O. C. Ferrell y Michael D. Hartline (eds.), *Marketing Strategy*, 4a. ed., Mason, OH: Cengage, Thomson/South-Western Publishing, 2008, pp. 416-426; Nate Ryan, "Pinch on Automakers Could Leave NASCAR 'Truly Hurting'", *USA Today*, 21 de diciembre de 2008 (http://www.usatoday.com/sports/motor/nascar/2008-12-21-cover-automakers_N.htm]); Rong-An Shang, Yu-Chen Chen y Hsueh-Jung Liao (2006), "The Value of Participation in Virtual Consumer Communities on Brand Loyalty", *Internet Research*, 16(4), pp. 398-418; Eric Spanberg, "Business in Racing: Tough Economic Times Expected in 2009 for NASCAR", *Scenedaily.com*, 30 de octubre de 2008 (http://www.scenedaily.com/news/articles/sprintcupseries/Erik_Spanberg_Business_in_racing_.html); "Talladega Reduces Ticket Prices for Cup Series Races", *NASCAR.com*, 8 de enero de 2009 (http://www.nascar.com/2009/news/headlines/cup/01/08/talladega.reduces.ticket.prices/index.html); "The Birth of NASCAR", *All about Racin'* (http://www.nascarfans.wetpaint.com/page/The+Birth+of+nascar), consultado el 8 de junio de 2009; "Toyota Racing President Expects NASCAR Cutbacks", *NASCAR.com*, 14 de enero de 2009 (http://www.nascar.com/2009/news/headlines/cup/01/14/toyota.expected.cutbacks/index.html?eref=/rss/news/headlines/cup); y Nolan Weidner, "NASCAR Thriving with Some Variety; Five Years Later, the Organization's Drive for Diversity Is Bearing Fruit", *The Post-Standard*, NY: Syracuse, 13 de agosto de 2005, p. D1.

CASO

4 Indy Racing League (IRL) compite por el primer lugar

Sinopsis. *El automovilismo es el deporte espectáculo de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Sin embargo, la IRL y las carreras open-wheel han experimentado en general un periodo de declinación, mientras que otras formas del automovilismo, sobre todo las carreras de NASCAR, han adquirido mayor notoriedad. La IRL ocupa el segundo lugar, muy lejos de NASCAR, en términos de popularidad en el mercado. Luego de que la IRL mantuvo años de rivalidad perjudicial con Champ Car (CART), finalmente se han reunificado. La nueva IRL debe fortalecer su posición en el mercado del automovilismo estadounidense, emprender la tarea de reconectarse con sus viejos aficionados y entablar relaciones con más seguidores. Nuevos patrocinios y un contrato de televisión son señales positivas, pero todavía hay muchas dudas sobre su futuro.*

Temas. *Competencia, segmentación de mercado, estrategia de producto y de branding, marketing del deporte y de eventos, patrocinio, marketing global, gobierno corporativo, implementación del marketing.*

Los orígenes de la Indy Racing League (IRL) se remontan a la formación del Championship Auto Racing Teams (CART) en 1978. Varios propietarios de equipos de carreras de automóviles crearon CART como órgano rector de las competencias open-wheel en Estados Unidos. El término *open-wheel* designa los automóviles que tienen las ruedas situadas fuera de la carrocería en lugar de estar debajo de ésta o de los guardabarros, como ocurre con los automóviles comunes y corrientes. Además, tienen cabina abierta, también conocida como "pod", y el motor se encuentra en la parte posterior del vehículo. El United States Auto Club (USAC) autorizó este deporte desde mediados de la década de 1950, pero muchos equipos se sentían insatisfechos con su administración y la promoción de las carreras open-wheel. En consecuencia, CART se fundó cuando 18 de los 21 propietarios abandonaron el USAC para formar la nueva liga.

Don Roy, de la Universidad Estatal de Middle Tennessee, preparó este caso con la asistencia editorial de Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, para debate en el aula y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

Crecimiento y división de las carreras open-wheel en Estados Unidos

En los primeros 17 años de su existencia, CART dominó el automovilismo en Estados Unidos y las carreras open-wheel disfrutaron de más éxito que otras competencias, incluso que las de automóviles de línea. Sin embargo, no todas las personas relacionadas con el automovilismo open-wheel en este país veían con buenos ojos el éxito de CART. Quien tenía serias dudas sobre su dirección era Anton H. "Tony" George, presidente del autódromo Indianapolis Motor Speedway. La familia de George fundó la carrera Indianápolis 500 (las 500 millas de Indianápolis) y la había convertido en la competencia de autos por excelencia de Estados Unidos y en un acontecimiento de trascendencia mundial. A George le preocupaba que CART perdiera de vista los intereses de los torneos open-wheel estadounidenses, pues se ocupaba más de celebrar eventos en otros países y ponía demasiada atención en el automovilismo de velocidad en circuitos pavimentados y en calles, en lugar de los circuitos ovalados, además de que se centraba demasiado en promover a pilotos extranjeros destacados como sus estrellas.

En 1994 George anunció que crearía una nueva liga open-wheel que competiría con CART a partir de 1996. La Indy Racing League (IRL) dividió este tipo de automovilismo en Estados Unidos, pues los dueños de los equipos se vieron obligados a decidir si debían quedarse con CART o adherirse a la nueva IRL, dado que sólo los miembros de la liga podrían competir en las 500 millas de Indianápolis. La respuesta de los equipos de CART consistió en planear otro torneo para el mismo día que el la de IRL, y celebró la carrera U.S. 500 en el Michigan International Speedway en 1996, el fin de semana del Día de los Caídos en la guerra. Atrajo a más de 100 000 espectadores al evento. Las desavenencias entre ambas organizaciones se recrudecieron y llegaron a los tribunales cuando se entablaron demandas por el uso de los términos "IndyCar" e "Indy car", cuya licencia había obtenido CART del Indianapolis Motor Speedway para utilizarla por varios años. Como resultado de la demanda, ninguna de las dos partes podría usar los términos sino hasta el 31 de diciembre de 2002.

El pleito entre IRL y CART distrajo a las dos ligas, mientras que las carreras de autos de línea consolidaron su posición como el deporte de automovilismo favorito en Estados Unidos. Una encuesta realizada en 2001 por ESPN Sports reveló que para 56% de los aficionados estadounidenses, las competencias de autos de línea eran sus favoritas; las de open-wheel, con 9%, se situaron en tercer lugar, mientras que los arrancones ocuparon el segundo sitio, con 12%. El menor atractivo de las carreras open-wheel creó problemas en las relaciones con los patrocinadores. Los tres socios principales abandonaron CART: Honda y Toyota, que le suministraban motores y asistencia técnica tanto a la agrupación como a sus equipos, y FedEx, que suspendió su relación como patrocinador principal después de la temporada 2002. Por su parte, la IRL enfrentaba problemas para encontrar socios empresariales, ya que la economía debilitada y el mercado fragmentado del automovilismo open-wheel restaban atractivo tanto a ésta como a CART ante los patrocinadores.

La IRL experimentó altibajos en los años que siguieron a la división. El interés en la liga, medido por los ratings de televisión, sufrió una caída notable entre 2002 y 2004, con 25% menos espectadores de un año al otro. La disminución de televidentes influyó para que no pudiera vender los derechos de nombre de su serie. No obstante, consiguió un patrocinador principal para el programa de 2001: Northern Light, el motor de búsqueda de Internet. En contraste, la National

Association for Stock Car Auto Racing (NASCAR) firmó un fabuloso contrato con Nextel que preveía la inversión de más de 700 millones de dólares por 10 años a partir de 2004. Los expertos de la industria estimaban que el monto máximo que la IRL podía exigir por su patrocinio principal mientras rivalizara con CART era de 50 millones por el mismo periodo.

En respuesta al decreciente interés por la IRL, ésta emprendió iniciativas de marketing para revertir la tendencia, y empezó por fortalecer a su equipo de mercadólos; de hecho, ni siquiera tenía un equipo especializado hasta 2001. En 2005 lanzó una nueva campaña publicitaria dirigida a los hombres de entre 18 y 34 años de edad. El punto focal de los anuncios también era diferente. En lugar de centrarse en la tecnología de vanguardia de los automóviles de la IRL como en las anteriores campañas, la atención se enfocó en los pilotos y el drama creado en la pista. La campaña formó parte de una estrategia más general para ampliar la asociación de la IRL más allá de un deporte para hombres de mediana edad del medio oeste de Estados Unidos. La idea era posicionar la marca como algo moderno y joven.

En el impulso a este esfuerzo destacan dos acontecimientos. Primero, la IRL siguió la tendencia de NASCAR y atrajo a varias celebridades relacionadas con el deporte por medio de la propiedad de equipos. Entre los famosos que se relacionaron con la liga figuraban David Letterman, conductor de un programa televisivo de entrevistas; Carmelo Anthony, estrella de la NBA; Jim Harbaugh, ex mariscal de campo de la NFL, y el actor Patrick Dempsey. Otra celebridad que se acercó a la IRL fue la estrella de rock Gene Simmons, socio de Simmons Abramson Marketing, agencia contratada para ayudar a la IRL a formular nuevas estrategias de marketing. La IRL está aprovechando la experiencia y conocimientos en el marketing de entretenimiento de esta empresa para conectarse con los aficionados a nivel emocional por medio de sus pilotos, a quienes Simmons llama "estrellas de rock en cohetes espaciales".

Segundo, la personalidad de los pilotos empezó a dar a la IRL cierta visibilidad. La aparición de Danica Patrick como su estrella amplió el atractivo de la liga y contribuyó a sus esfuerzos por llegar a los jóvenes. En 2005 Patrick era una novata de 23 años que terminó en cuarto lugar en las 500 millas de Indianápolis. La combinación de la novedad de una piloto y su aspecto y personalidad cautivadoras la convirtieron en la favorita de los deportes estadounidenses en ese año. El efecto Patrick fue muy notable: la IRL anunció incrementos en la asistencia del público a las carreras, la venta de mercancías, el tráfico de su sitio web y los ratings de televisión durante la temporada en que ella fue novata. Danica atrajo el interés de muchas empresas que incluso la han contratado como promotora de sus productos, entre ellas Motorola, Go Daddy, Boost Mobile y XM Radio. Además, ha aparecido en series fotográficas en FHM y en los números dedicados a los trajes de baño de 2008 y 2009 de *Sports Illustrated*. Otro piloto que ha cobrado notoriedad es Helio Castroneves, un brasileño que ganó las 500 millas de Indianápolis en 2001, 2002 y 2009. Su fama aumentó cuando participó y se llevó la competencia del popular programa de televisión *Bailando con las estrellas* en 2007.

El mercado del automovilismo

Aunque existen varias modalidades del deporte automovilístico, los rivales para la IRL se reducen a dos series principales: Fórmula 1 y NASCAR. La primera es una serie de carreras de autos open-wheel que tiene el máximo alcance global en términos de autódromos, cuyas competencias se realizan exclusivamente en pistas de carreras. En 2009 el programa de 17 carreras de Fórmula 1 incluyó nueve en Europa y el resto en Australia, Bahréin, Brasil, China, Japón, Malasia, Singapur y

los Emiratos Árabes Unidos. A cada una de sus competencias se le denomina *Grand Prix*, seguido del nombre del país donde se celebra (por ejemplo, el Grand Prix de España). La Fórmula 1 fue la primera liga de automovilismo del hemisferio occidental en presentar una competencia en el lucrativo mercado chino. Sus pilotos tienen fama internacional y muchos son europeos, aunque los hay también de Canadá, Colombia y Japón. El ganador de la temporada de sus carreras lleva el título de "campeón mundial de Fórmula 1", lo que refuerza el carácter global de la liga.

Por otra parte, el líder indiscutible del mercado del automovilismo estadounidense es NASCAR. Fundada a principios de los años 1950, aproximadamente en la misma época en que se creó USAC, tiene tres circuitos de carreras en Estados Unidos: la Sprint Cup Series, la Nationwide Series y la Camping World Truck Series. La primera de ellas es su circuito premier. Sus 36 carreras se celebran principalmente en pistas ovaladas y en forma exclusiva en mercados estadounidenses. NASCAR tiene muchos seguidores regionales al igual que la IRL, aunque el sureste del país ha sido desde hace mucho tiempo la región más importante para la liga. Sus competencias fueron un deporte predominantemente sureño en Estados Unidos hasta la década de 1990, en que su exposición en televisión por cable y la aparición de pilotos con personalidades fuertes como Dale Earnhardt y Jeff Gordon contribuyeron a la explosión de la popularidad de NASCAR. Ésta se ha vuelto todavía más famosa por la atención especial que pone en el marketing de sus pilotos, en especial en los más jóvenes, a quienes se les conoce como los "Young Guns" de NASCAR. La promoción y los patrocinadores de pilotos como Dale Earnhardt, Jr., Jimmie Johnson, Ryan Newman y Kasey Kahne la han catapultado a un nivel de popularidad en la afición estadounidense sólo superado por la National Football League.

En la actualidad NASCAR se impone a la IRL en Estados Unidos en términos de apoyo de patrocinadores y público, y ha tratado de expandirse para volverse una serie verdaderamente nacional. Para alcanzar esta meta ha añadido carreras en Chicago, el sur de California y Texas, y eliminó otras en mercados pequeños como Rockingham, en Carolina del Norte. Sus planes de expansión a futuro incluyen agregar carreras en la región noroeste del Pacífico y la zona de Nueva York. En 2008 la audiencia de televisión típica de las carreras de NASCAR abarcó a 5% de las familias estadounidenses, en comparación con menos de 2% de la IRL. Como resultado del crecimiento de su popularidad, NASCAR pudo negociar un lucrativo contrato multimillonario con FOX y ESPN, mientras que la IRL ha tenido dificultades para conseguir un trato favorable con las televisoras.

Reunificación de las carreras de autos open-wheel en Estados Unidos

Muchos observadores del automovilismo creen que las carreras open-wheel podrían haber sido tan populares como lo son las de NASCAR en la actualidad. En la década de 1980 y principios de la de 1990 CART disfrutaba de mayor celebridad y ratings de televisión. La escisión que desembocó en la formación de la IRL fue un duro revés para este tipo de carreras en general. En los hechos, ocasionó una disminución de la calidad de las competencias, los dólares de los patrocinadores y el apoyo de los aficionados. Muchos expertos creían que la reunificación del automovilismo open-wheel era la única forma de competir con NASCAR.

La fusión largamente esperada tuvo lugar antes del inicio de la temporada de 2008. Las operaciones de Champ Car (CART había cambiado de propiedad y de nombre en 2007) estaban a punto de cerrar después de la cancelación de su carrera final en 2007 y la incertidumbre respecto de si habría programa en 2008. Tony George, dirigente de la IRL, compró los activos de Champ Car por

sólo 10 millones de dólares y aportó una inversión de capital de 30 millones para equipamiento e incentivos a efecto de llevar sus equipos al redil de la IRL. El circuito open-wheel reunificado lleva la marca IndyCar Series y se tomaron decisiones sobre los mercados y autódromos que ésta trataría de captar después de la fusión. La temporada 2010 incluyó 17 carreras, aproximadamente la mitad de las que realiza la Sprint Cup Series de NASCAR. El programa 2010 de la IndyCar Series se muestra en la tabla 4.1. Un cambio que destaca es el incremento en el número de pistas y calles donde se realizan las carreras. La IndyCar Series añadió competencias en las calles de mercados que habían sido muy exitosas para CART/ Champ Car: Long Beach, California, y Toronto. Un total de 10 de las 17 carreras de esta temporada se celebraron en los antiguos mercados de CART/Champ Car; nueve se realizaron en pistas pavimentadas y en calles. En contraste, sólo dos de las 36 carreras de la Sprint Cup de NASCAR son de este tipo.

Además de la influencia de la estrategia de Champ Car de correr en pistas y calles, otra característica de ésta que la IRL podría aprovechar es el posicionamiento de las carreras como espectáculo, las cuales representan sólo una parte del producto. Champ Car usaba el término "Festival de velocidad" para posicionar sus competencias. Aunado a la carrera, los aficionados a menudo pueden participar en actividades como zonas infantiles, volibol de playa, catas de vinos o conciertos en vivo. Una descripción de esta estrategia es: "Ofrecemos una fiesta mientras se desarrolla la carrera. No queremos que la gente venga a sentarse en las tribunas de metal a asolearse y sudar durante tres horas para después marcharse a casa. Queremos que pasen cosas en todas partes." El concepto de festival parece ser un éxito. En 2006 la carrera de Champ Car en las calles de Long Beach atrajo, según estimaciones, a 200 000 personas durante el evento de tres días, y de éstas, más de 80 000 asistieron el día de la carrera.

FIGURA DEL CASO 4.1

PROGRAMA DE LA INDYCAR SERIES EN 2010

Fecha	Carrera
14 de marzo	Calles de Sao Paulo 300 (Sao Paulo, Brasil)
28 de marzo	Honda Indy Grand Prix de St. Petersburg (Florida)
11 de abril	Indy Grand Prix de Alabama (Birmingham)
18 de abril	Grand Prix de Long Beach (California)
1 de mayo	Road Runner Turbo Indy 300 (Kansas City, Kansas)
30 mayo	Indianápolis 500
5 de junio	Bombardier Learjet 550K (Forth Worth, Texas)
20 de junio	Iowa Corn Indy 250 (Newton, Iowa)
4 de julio	Indy Grand Prix de Watkins Glen (Nueva York)
18 de julio	Grand Prix de Toronto
25 de julio	Indy Grand Prix de Rexall Edmonton (Canadá)
8 de agosto	Honda Indy 200 de Mid-Ohio (Lexington y Cleveland, Ohio)
22 de agosto	Indy Grand Prix de Sonoma County (San Francisco, California)
28 de agosto	PEAK Antifreeze y Motor Oil Indy 300 (Joliet y Chicago, Illinois)
4 de septiembre	Kentucky Indy 300 (Sparta, Kentucky, y Cincinnati, Ohio)
19 de septiembre	Indy 300 (Motegi, Japón)
2 de octubre	Homestead-Miami Indy 300 (Homestead y Miami, Florida)

Otro acontecimiento que impacta en la IndyCar Series es la participación de un nuevo socio de transmisión televisiva. La ABC ha televisado las 500 millas de Indianápolis desde hace 45 años y la IRL continuará con esa relación, pero casi todas las demás carreras del programa, por lo menos 13 por temporada, serán televisadas por VERSUS, un canal de cable que sustituye a ESPN como socio televisivo de la IRL. Aunque tiene menos público, también cubre menos deportes y planea dar a la IndyCar Series más cobertura que ESPN cuando esta empresa tenía los derechos de transmisión. Versus se ha comprometido a transmitir 7 horas de programación cada semana durante la temporada. La profundidad de la cobertura dará a la IRL y a sus pilotos mayor exposición y gradualmente permitirá que más aficionados se identifiquen con las personalidades de la liga. Además, el canal se comprometió a largo plazo, pues firmó un convenio a 10 años por 67 millones de dólares con la IRL.

Hacia el futuro

Existe optimismo e incertidumbre respecto de qué pasará después de la reunificación de la Indy Racing League. Optimismo porque se vislumbran oportunidades de negocio crecientes. Se han suscrito nuevos contratos de marketing con Coca-Cola, Orbitz, National Guard e Izod. Una asociación con Mattel producirá IndyCars de la marca Hot Wheels para las tiendas minoristas y las competencias de la IndyCar Series con la finalidad de promover a los pilotos y el programa de la serie, que se incluirá en el empaque del producto. Michael Andretti, ex piloto de la IRL y actual propietario de un equipo, cree que los menores costos de asistir a las carreras de IndyCars en comparación con las de NASCAR dan superioridad a la liga en un entorno económico difícil. La expansión del mercado es también otra posibilidad. Se ha hablado de ciudades como Baltimore, Dallas, Houston, Las Vegas y Los Ángeles como posibles sedes de las competencias IndyCar, aunque al parecer hay poco interés en expandirse más allá de la actual temporada de 17 carreras.

Pese a los acontecimientos positivos que rodean a la IRL, el futuro a largo plazo no es claro. Una de las principales preocupaciones es el liderazgo en la alta dirección. Tony George renunció a sus cargos de alto ejecutivo en la IRL y en la Indianapolis Motor Speedway (IMS) en julio de 2009. Era de la opinión de que las utilidades de IMS debían utilizarse para fortalecer las operaciones de la IRL, con lo que se canalizarían cientos de millones de dólares a través de los años para sostenerla. No es seguro que el consejo de administración de IMS, controlado sobre todo por los hermanos y la madrastra de Tony George, continúe con esta estrategia.

Otras preocupaciones se refieren a la mezcla de pistas y mercados captados. El programa de 2010 tiene ahora más carreras en calles y pistas que en autódromos, característica que distinguía a los circuitos de CART/Champ Car. La IRL pregona que la combinación de pistas de carreras es un reto para los pilotos, porque los obliga a dominar una variedad de pistas para ganar el campeonato de la temporada de la IRL. Los críticos temen que menos circuitos de carreras alejen a la IndyCar Series de sus raíces. La tendencia a programar más competencias fuera de Estados Unidos es otra preocupación. Aunque sólo 4 de las 17 se celebran en sedes foráneas (dos en Canadá, una en Brasil y una en Japón), algunos observadores creen que la IRL no está creando un mercado en Estados Unidos ni está promoviendo adecuadamente a los pilotos del país. Su lista es más internacional que la de NASCAR, ya que incluye a pilotos de Brasil, Inglaterra, España, Nueva Zelanda y Japón, además de los estadounidenses. La fuerte influencia del medio oeste de Estados Unidos en las carreras

de IndyCars parece contraponerse a la globalización de las competencias de automóviles en general y a la de IndyCar Series en particular.

Finalmente, no se descarta la posibilidad de que los principales pilotos de IndyCar se marchen para buscar oportunidades más lucrativas en NASCAR o en Fórmula 1. Si deportistas populares como Danica Patrick, Helio Castroneves o Marco Andretti se fueran a competir en otra liga, no hay duda de que sería un fuerte golpe para la IRL. Esto es motivo de preocupación porque ha ocurrido antes; por ejemplo, pilotos como Tony Stewart, Sam Hornish, Jr. y Robby Gordon la abandonaron para irse a NASCAR en años recientes.

Preguntas para análisis

1. Identifique los factores externos que han afectado y siguen afectando a la Indy Racing League y sus esfuerzos de marketing. ¿Qué factores parecen representar sus mayores amenazas?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la IRL? ¿Qué debilidades recomendaría usted que tratara de convertir en fortalezas? ¿Cómo podrían transformarse esas debilidades?
3. ¿Qué ventajas tiene la IRL sobre NASCAR? ¿Cómo debe usarlas para competir con este rival?
4. ¿Cómo debe posicionarse la IRL para diferenciarse de otras ligas de automovilismo tanto en Estados Unidos como en otros países?
5. ¿Qué puede aprender la IRL del éxito de NASCAR? ¿Hay elementos de la estrategia de marketing de NASCAR que pueda adoptar?

Fuentes

Los datos de este caso fueron tomados de "Andretti Has Eye on Regaining Market Share", *Street & Smith's Sports Business Journal,* 18 de mayo de 2009, p. 19; Debbie Arrington, "Racing Factions Talking Merger: Champ Car and the IRL Could Be on the Verge of Mending a Decade-Old Rift", *Knight Ridder Tribune Business News,* 14 de abril de 2006, p. 1; Debbie Arrington, "IRL Preview: IRL Tweaks Tune, Vies for New Dance Partners", *Knight Ridder Tribune Business News,* 24 de marzo de 2006, p. 1; Steve Ballard, "Championship Auto Racing Teams' Board Votes to Accept Buyout", *Knight Ridder Tribune Business News*, 16 de diciembre de 2003, p. 1; Terry Blount, "Reuniting IRL, Champ Car Is an Uphill Climb", *Knight Ridder Tribune Business News,* 4 de junio de 2006, p. 1; Theresa Bradley, "Racing League Gears Hip Events at Youth", *Knight Ridder Tribune Business News*, 23 de marzo de 2006, p. 1; "Celebrities Who Are Revved Up over Racing", *Street & Smith's Sports Business Journal*, 22 de mayo de 2006, p. 27; Tony Fabrizio, "Racer Danica Patrick Embraces Celebrity Exposure", *Tampa Tribune,* 27 de febrero de 2009; Shawn Fenner, "IRL Sees Significance of Selling Product to U.S. Market", *Richmond Times-Dispatch*, 23 de junio de 2009; Reggie Hayes, "What's Next for IndyCar?", *Fort Wayne News-Sentinel,* 1 de julio de 2009; "Hot Wheels Announces Partnership with the IndyCar Series, Indianapolis 500", *Entertainment Newsweekly,* 24 de abril de 2009, p. 140; John Korobanik, "Toronto, Edmonton on irl 2010 Schedule", *National Post,* 31 de julio de 2009; Terry Lefton, "Ad Sales Encouraging as IRL Launches Season", *Street & Smith's Sports Business Journal,* 30 de marzo de 2009, p. 8; Robin Miller, "A Brief History of CART", *SpeedTV.com,* 16 de abril de 2008 (http://auto-racing.speedtv.com/article/miller-a-brief-

history-of-cart/); Marty O'Brien, "Helio Castroneves is Happier Making Headlines on the Race Track", *Daily Press,* 27 de junio de 2009; John Oreovicz, "Brazil, Bama on 2010 IndyCar Schedule (http://sports.espn.go.com/espn/blog/index?entryID=4370121&name=oreovicz_john), 31 de julio de 2009; John Ourand, "Early irl Numbers Small, but Please Versus", *Street & Smith's Sports Business Journal,* 18 de mayo de 2009, p. 18; John Ourand, "IRL to Get at Least 7 Hours Weekly on Versus", *Street & Smith's Sports Business Journal,* 23 de febrero de 2009, p. 7; Jennifer Pendleton, "Danica Patrick", *Advertising Age*, 7 de noviembre de 2005, p. S4; "Say It's So: Champ Car and IRL to End War?", *Autoweek*, 27 de febrero de 2006, pp. 37-38; Anthony Schoettle, "Merger Talks Near Finish?", *Indianapolis Business Journal,* 8 de mayo de 2006, p. 1; Anthony Schoettle, "IRL Ratings Continue Their Skid", *Indianapolis Business Journal,* 1 de noviembre de 2004, p. 3; Anthony Schoettle, "IRL Shops for Title Sponsor", *Indianapolis Business Journal*, 18 de agosto de 2003, p. 3; Michael Smith, "United Series Begins Long Trek of Rebuilding", *Street & Smith's Sports Business Journal,* 3 de marzo de 2008, p. 5; Alan Snel, "Kiss Rocker Lends Voice to Indy Races", *Knight Ridder Tribune Business News,* 1 de abril de 2006, p. 1; "Turnkey Sports Poli", *Street & Smith's Sports Business Journal,* 22 de mayo de 2006, p. 24; J. K. Wall, "Indy Racing League Sets Sights on Marketing Dollars", *Knight Ridder Tribune Business News,* 27 de mayo de 2004, p. 1; Scott Warfield, "IRL Marketing Chief Aims for Consistency", *Street & Smith's Sports Business Journal,* 20 de febrero de 2006, p. 9; Scott Warfield, "Danica Patrick Provides Sizzle to IRL", *Street & Smith's Sports Business Journal,* 23 de mayo de 2005, p. 1; Scott Warfield, "IRL in Line to Court Young Males", *Street & Smith's Sports Business Journal*, 29 de noviembre de 2004, p. 4; Jeff Wolf, "George's Ouster Clouds irl's Future", *Las Vegas Review-Journal*, 3 de julio de 2009.

CASO 5

Blockbuster se esfuerza por sobrevivir ante la intensa competencia

Sinopsis. *Blockbuster ha enfrentado constantemente retos competitivos a lo largo de su historia. Sin embargo, los adelantos tecnológicos y las preferencias cambiantes de los clientes con respecto a la distribución de películas son los desafíos más importantes con los que ha lidiado hasta la fecha. En la actualidad la empresa está atrapada en su modelo de negocios de tienda de conveniencia que ya pertenece al pasado, mientras que han aparecido fuertes competidores que disputan el dominio de la distribución de películas por medio del correo (Netflix), quioscos (Redbox) e Internet (Apple, Amazon, Hulu y otras empresas). Con miras al futuro, la supervivencia de Blockbuster depende de su capacidad para adaptarse y adoptar nuevas tecnologías y prácticas de marketing, aspectos en los que ha enfrentado dificultades en la última década debido a que ha asumido una postura reactiva, en lugar de proactiva, en un mercado que cambia a ritmo acelerado.*

Temas. *Tecnología cambiante, preferencias cambiantes de los consumidores, competencia, ventaja competitiva, estrategia de producto, marketing de servicios, estrategia de fijación de precios, estrategia de distribución, ventas minoristas fuera de tienda, relaciones con los clientes, valor, implementación*

En fechas recientes se ha descrito a Blockbuster como un dinosaurio; algunos dicen incluso que es un dinosaurio agonizante. ¡Qué cambio tan radical de aquella empresa que alcanzó su apogeo hace sólo unos años! En 2005 Blockbuster, Inc. dominaba la industria global de alquiler de videos, pero esa posición dominante se ha erosionado rápidamente ante la reñida competencia en diversos frentes. En los últimos tiempos la empresa se ha enfrentado a un cambio en la competencia desencadenado por los adelantos tecnológicos y las mutaciones en las preferencias de los consumidores. Ya sea que se trate de entregar películas por correo, televisión por cable a pedido del usuario, o por Internet, Blockbuster ha tenido problemas para entender cuál es la mejor manera de competir contra Netflix, Apple, Amazon, los proveedores de televisión por cable y una multitud de otros servicios por Internet. Más recientemente se ha topado con una forma diferente de rivalidad con Redbox y la solución basada en máquinas expendedoras que ésta ofrece a la distribución de películas. Blockbuster se encuentra ahora en la nada envidiable posición de tener que competir tanto en precio como en comodidad. A

Keith C. Jones, de la Universidad Estatal A&T de Carolina del Norte, preparó este caso para debate en el aula y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

medida que más consumidores cambian a estos y otros tipos de servicios de distribución de filmes, la empresa ha quedado atrapada en su modelo de negocios de tiendas de conveniencia que ya pertenece al pasado.

Historia de Blockbuster

Comenzó en 1985 como una pequeña iniciativa de emprendimiento. David Cook vendió su empresa de servicios de computación y abrió unas cuantas tiendas de alquiler o renta de videos que luego, en 1986, transformó en Blockbuster Entertainment. En vista de que demostró un fuerte crecimiento y potencial, los inversionistas vieron en la empresa una oportunidad de inversión. Uno de estos inversionistas fue Wayne Huizenga, quien dio en 1987 un importante impulso financiero a la organización (18 millones de dólares) y una visión para expandirla y convertirla en la empresa de alquiler de videos más grande de Estados Unidos. A finales de ese mismo año Huizenga adquirió la totalidad de la firma. En tres años la llevó de 130 a 1 500 tiendas. El crecimiento incluyó la adquisición de Major Video (175 establecimientos) y Erol's, que era la tercera cadena de renta de videos más grande en Estados Unidos en aquella época.

Primera expansión

En la década de 1990 Blockbuster mantuvo un programa de expansión y adquisición muy dinámico. En 1992 incursionó en la industria de la música con la compra de Sound Warehouse y Music Plus. Estas adquisiciones le permitieron desarrollar el componente Blockbuster Music de su negocio global. Mientras esto tenía lugar, la empresa también se posicionó a nivel internacional. Una de las medidas más importantes que tomó en este ámbito fue la compra de Cityvision, que anexó a Blockbuster 875 tiendas en Reino Unido. A continuación, en 1993 dio el siguiente paso en su proyecto de expansión con la compra del grupo Spelling Entertainment. Esto la colocó en un lugar estratégico en la industria. La última medida visionaria de Huizenga antes de seguir adelante con otros proyectos empresariales fue la entrega de Blockbuster a Viacom, que creó Blockbuster Entertainment Group.

A mediados de los años 1990 la empresa vivió un periodo agitado. De 1994 a 1997 experimentó rotación frecuente en la alta dirección y un reposicionamiento que casi le resultaron fatales. Cuando Huizenga dejó el puesto de CEO, Steven Berrard lo sucedió, quien fungió como presidente ejecutivo hasta 1996, en que se separó de la empresa y unió fuerzas con Huizenga. Luego tocó el turno a Bill Fields, que venía de un puesto ejecutivo en Walmart y llevó consigo la personalidad de este gigante minorista. Fields inmediatamente empezó a reposicionar a Blockbuster de un formato de renta a otro de ventas al detalle. Durante este proceso cerró 50 de las tiendas de música y mudó las oficinas corporativas centrales de Florida a Dallas, Texas. Algunos miembros del equipo de la alta dirección optaron por no seguir a la empresa a Texas, lo que dejó vacantes cruciales en la organización. Fields renunció a su cargo en 1997.

De vuelta a lo básico

En una medida de estricta supervivencia, el consejo de administración de Blockbuster contrató a John Antioco como siguiente CEO. Después de examinar la empresa, éste la reposicionó de inme-

diato con su ventaja competitiva tradicional en el mercado de alquiler de entretenimiento para el hogar, así que dio nuevo formato a las tiendas como establecimientos para rentar películas y videojuegos. Conservó un componente mínimo de ventas al detalle, pero centró todos los esfuerzos promocionales en la industria de alquiler. Para mejorar la ventaja competitiva, Antioco renegoció contratos con las empresas cinematográficas. Tradicionalmente se requería que las empresas de alquiler de películas pagaran cantidades enormes por cada copia de un título (hasta 120 dólares), así que Antioco desarrolló una estrategia de reparto de utilidades que permitió a Blockbuster obtener más copias mediante el pago de una comisión menor, pero compartiendo con las empresas fílmicas una regalía del alquiler. Esto le permitió ofrecer una garantía de disponibilidad de los estrenos, pues mantenía un inventario más amplio.

El siguiente cambio estratégico importante que Antioco promovió fue separar el componente Blockbuster Music de la empresa en 1998. Esto finalizó la transformación de Blockbuster para que de nuevo pudiera centrarse en la industria de renta de películas y videojuegos. Cuando Viacom vendió parte de su participación en la propiedad de Blockbuster en 1999, el CEO restructuró la empresa en tres unidades operativas: ventas al detalle, comercio electrónico y marketing de marca y base de datos. Esta nueva estructura de operación permitió a la empresa colocarse a la vanguardia de la innovación, ya que los DVD habían sustituido irrevocablemente a las cintas VHS en 2001.

No todos los cambios de Antioco durante esta época fueron exitosos. En 2001 estableció una asociación con Radio Shack ofreciéndole espacio en tienda para vender el equipo necesario a los clientes que tenían una membresía con Blockbuster. La relación duró muy poco, pues Radio Shack se retiró en 2002 y acusó a su efímero socio de limitar el acceso a la información de los clientes. Aunque ambas partes estuvieron de acuerdo en la disolución, Blockbuster acusó a su contraparte de vender productos innecesarios, lo que afectaba negativamente su imagen a los ojos del consumidor.

Blockbuster evoluciona

En 2002 la demanda de los clientes del mercado del entretenimiento en casa había evolucionado más allá del alquiler tradicional de películas. En una carta dirigida a los accionistas de Blockbuster, Antioco manifestó: “En 2002 empezamos de nuevo a transformar la manera en que hacemos negocios con el propósito de aprovechar los cambios en el mercado del entretenimiento que han generado los DVD y la introducción de las plataformas de videojuegos de nueva generación.” La misión de Blockbuster era convertirse en el proveedor total de películas y videojuegos. Esto lo condujo a la compra de Game Station (un formato de ventas al detalle especializado en juegos electrónicos) y a una expansión de la sección de videojuegos en las tiendas para incluir venta y renta de equipo. Para seguir siendo competitivo, Blockbuster también compró una cadena de tiendas de intercambio de filmes y una empresa en línea llamada Film Caddy. Antioco también reconoció la amenaza que planteaba la creciente popularidad de los formatos de renta por correo como el de Netflix. Además, sin olvidar el componente internacional de la empresa, empezó a probar en Reino Unido un servicio de alquiler en línea, sin suscripción, con un método de entrega postal.

En 2003 lanzó su programa de alquiler por suscripción que permitía a los clientes acceder a un número ilimitado de películas durante el periodo convenido (había limitaciones en el programa). Gracias a este plan, los suscriptores ya no tenían que preocuparse por los cargos que se les cobraban cuando no entregaban a tiempo la película. La empresa también continuó expandiéndose y mejorando sus conceptos dentro de las tiendas, en especial en las secciones de DVD y videojuegos. Finalmente, Antioco continuó haciendo hincapié en la importancia del componente de comer-

cio electrónico y el sitio web Blockbuster.com. Durante esta época la función principal del sitio fue proporcionar a los posibles clientes información sobre filmes, promoción y retroalimentación. Aunque Blockbuster había considerado la posibilidad de incursionar en el mercado de renta en línea en Estados Unidos, no dio el salto durante 2003.

La empresa pudo capitalizar las tendencias de crecimiento en el entretenimiento casero en esta época. Las ventas de software de videojuegos en Estados Unidos aumentaron de 5 800 millones a 6 200 millones de dólares. El sector de renta de películas crecía a una tasa de 7% anual y se esperaba que llegara a ser una industria de 1 100 millones de dólares en 2008. Aunque Blockbuster continuó mejorando sus programas por suscripción y los componentes de intercambio de filmes y videojuegos, el paso crucial fue el lanzamiento de su programa de alquiler de películas por Internet en 2004. Esta medida estratégica fue una reacción al creciente nivel de competencia de otras opciones en el mercado. Sin embargo, Blockbuster no quería abandonar su oferta distintiva en tiendas tradicionales, por lo que ofreció a los suscriptores en línea dos alquileres gratis en tiendas (películas o juegos) cada mes. Este programa se diseñó para superar las quejas de los clientes acerca de esperar a que llegaran los filmes en línea. También se consideró una ventaja competitiva con respecto a Netflix.

Otro cambio en el mando

La administración de Antioco como CEO terminó con un final abrupto en julio de 2007 después de discutir con el consejo de administración con respecto a su paquete de compensación. En una medida rápida y decisiva, el consejo contrató a James Keyes para sustituirlo. Keyes fue el artífice de la vuelta a la rentabilidad de 7-Eleven (fue CEO de 2000 a 2005) y se había "jubilado" luego de la venta de la cadena en 2005. Llegó al cargo con dos iniciativas claras: primero, usar la tecnología para transformar a Blockbuster en una fuerza dominante tanto en los formatos en tienda como en línea, con lo que pretendía que el contenido estuviera disponible más fácilmente; y segundo, cambiar la imagen de la empresa para que dejara de ser una tienda de alquiler y se convirtiera en una tienda de contenido.

El ambiente al que llegó Keyes no era nada confortable. En 2006 Blockbuster cerró 290 establecimientos y planeaba clausurar otros 280 en 2007. En el aspecto financiero, Blockbuster y Keyes se hallaban bajo intensa presión: el precio de las acciones de la empresa había caído de un máximo de 26 dólares en 2002 a 4.39 dólares cuando el nuevo CEO tomó el mando. Bajo su dirección, los cierres de tiendas continuaron. Después de deshacerse de 217 establecimientos en 2007 (menos de lo proyectado), la empresa planeó cerrar otros 167 en 2008.

Cambio en la tecnología de distribución de películas

Desde la creación de los sistemas de entretenimiento en el hogar, la tecnología ha desempeñado una función muy importante en la evolución de la industria cinematográfica. Por ejemplo, la expansión del uso de los llamados *teatros en casa* creó un cambio en el entorno competitivo. Un estudio realizado por el Pew Research Center concluyó que 75% de los adultos prefiere ver películas en casa en vez de acudir a una sala de cine. El estudio también informó que la mitad de los adultos ve por lo menos un título a la semana, ya sea por medio de renta de un DVD o la contratación de pago por evento. Este incremento en los espectadores de cine en el hogar fue en gran medida consecuencia

de la mejora y la reducción de precios de los aparatos de teatro en casa y el acceso inmediatamente disponible a los productos cinematográficos a través de cadenas de la renta de películas o servicios de pago por evento de la televisión por cable o vía satélite. El resultado ha sido todo un desafío para el negocio tradicional de las salas de cine, donde las ventas en taquilla han disminuido espectacularmente en los últimos años.

Cada vez hay más indicios de que un destino similar espera a la industria tradicional de renta de películas. Varias de las principales empresas de producción cinematográfica han optado ahora por pasar por alto la experiencia en la sala de cine para promover en cambio una selección de sus títulos directamente entre el público que los ve en casa. En consecuencia, la distribución está avanzando poco a poco hacia un modelo más directo donde los clientes podrán tener acceso a los filmes por medio de servicios bajo demanda (on-demand) o descargas de Internet de banda ancha. Esta tendencia crea una relación interesante entre los estudios fílmicos y el canal de distribución de películas. Gracias a la creciente desintermediación (la omisión de salas de cine y cadenas de alquiler), aquéllos pueden incrementar sus márgenes de utilidad de manera muy sensible. De los diversos métodos de distribución de cintas, muchos expertos creen que el de banda ancha podrá afianzarse más con los clientes. Esta tecnología remontó en realidad hasta 2000 con el acceso generalizado a los servicios de Internet de alta velocidad en millones de hogares estadounidenses. Hoy las velocidades de banda ancha han aumentado y los clientes tienen la capacidad de descargar con rapidez cualquier largometraje. Lo mismo se puede decir de los dispositivos portátiles como los iPod y los teléfonos inteligentes.

Las crecientes capacidades de la tecnología de banda ancha siempre en mejoramiento captaron la atención de la industria cinematográfica. En 2002, cinco de los principales estudios de Hollywood (MGM, Paramount, Sony Pictures, Universal y Warner Bros.) crearon Movielink, LLC, un servicio en línea que ofrecía venta y alquiler de películas de sus enormes filmotecas, además de cintas de Disney, Miramax, Artisan y otros. Los clientes de Movielink podían alquilarlas y descargarlas directamente a sus computadoras y permanecían en el disco duro 30 días o hasta que se activaran (las películas arrendadas no podían grabarse en DVD). Una vez activado, el cliente podía ver el largometraje cuantas veces quisiera durante 24 horas. Los precios de alquiler empezaban en 99 centavos de dólar, pero la mayoría de los estrenos se arrendaba en 4.99. Reconociendo la importancia del mercado en línea, Blockbuster adquirió Movielink en 2007 después de que los estudios comprobaron que carecían de la experiencia necesaria en el negocio del comercio minorista. En diciembre de 2008 Movielink se incorporó por completo a la oferta de productos de Blockbuster.

La competencia dobla la mano a Blockbuster

Muchas empresas han entrado y salido de la industria de alquiler de películas desde los años 1980. Cuando Blockbuster se formó, el mercado competitivo estaba integrado por muchas organizaciones pequeñas, locales y regionales. Los principales participantes del mercado, como Walmart, tenían un interés superficial en la industria y no se quedaban demasiado tiempo. De 2005 a 2007 Blockbuster enfrentó una creciente rivalidad sobre todo de Movie Gallery y Netflix. Para seguir siendo una empresa competitiva, perfeccionó su programa de alquiler e introdujo la política de no cobrar por entregas extemporáneas. Esta estrategia se convirtió en una pesadilla legal cuando tuvo que enfrentar muchas demandas judiciales por la redacción y la letra pequeña del contrato de arrendamiento.

Para seguir promoviendo su oferta en línea y crear un servicio más eficiente, Blockbuster empezó a surtir pedidos por Internet a través de 1 000 de sus tiendas locales. Este cambio en el proceso de surtido le permitió llegar a clientes en plazas distantes de manera expedita. A finales de 2005 contaba aproximadamente con 1.2 millones de suscriptores en línea, y se había fijado la meta de alcanzar los 2 millones al año siguiente. Para atraer clientes, Blockbuster modificó su táctica y ofreció a los nuevos suscriptores una película o juego gratis cada semana (en lugar de dos al mes). Mediante estos cambios trató de integrar las ventas en línea y en tiendas tradicionales para crear una imagen y nivel de servicio que Netflix no pudiera duplicar.

En la actualidad hay por lo menos 21 empresas importantes en la industria de venta y arriendo que compiten con Blockbuster. Entre ellas destacan minoristas muy grandes como Walmart, Target, Best Buy, Amazon y Time Warner. En el sector de alquiler, Blockbuster continúa enfrentando la intensa competencia de Movie Gallery, Netflix, Redbox, Hastings Entertainment y una variedad de servicios que sólo operan por Internet, como Apple, Amazon y Hulu.

Movie Gallery

Es irónico que Movie Gallery, la número dos en la industria de alquiler de películas, también se fundara en 1985 de manera muy parecida a Blockbuster. Mediante la adquisición de Hollywood Video, Video Update y Game Crazy, la empresa alcanzó su mayor auge en 2005 con 4 800 tiendas (de su propiedad o franquicias) en Estados Unidos, Canadá y México (todas los establecimientos de México se cerraron en 2008). Antes de su expansión internacional se centraba en comunidades pequeñas con poca o ninguna competencia. Sin embargo, el crecimiento de la empresa la obligó a entrar en una batalla muy intensa con Blockbuster. Esta rivalidad alcanzó su punto más álgido en 2004 cuando Movie Gallery logró superar a Blockbuster con la adquisición, por 1 200 millones de dólares, de Hollywood Entertainment (es decir, Hollywood Video). Por desgracia para la empresa, la compra fue la principal causa de que se declarara en quiebra en 2008. Movie Gallery incursionó en el alquiler por Internet mediante la adquisición de VHQ Entertainment of Canada en 2005. En la actualidad tiene en propiedad o franquicia 3 300 tiendas localizadas en Estados Unidos y Canadá. La empresa ha experimentado una reducción de ingresos y pérdidas en los últimos cuatro años de operación. Actualmente se centra en expandir su componente de videojuegos más que en el negocio de alquiler de películas.

Netflix

La competencia intensa de Netflix fue una de las principales razones por las que Blockbuster abandonó su programa de cero cargos por entregas extemporáneas en 2005 (un cambio que le produjo una pérdida de 400 millones de dólares en ingresos). Netflix, con más de 10 millones de suscriptores, se anuncia como el servicio de entretenimiento por suscripción en línea más importante. Su CEO Reed Hastings estableció la meta de alcanzar 20 millones de clientes en 2012, cifra que equivaldría a 20% de todas las familias estadounidenses. Esta meta supera por mucho las proyecciones de crecimiento de los analistas, que calculan 13 millones de suscriptores. Además de esta base de clientes, Netflix también disfruta de ventas crecientes. Las ventas trimestrales superaron los 320 millones de dólares a finales de 2008, seguidas por 394 millones en el primer trimestre de 2009. Aún más impresionante, consiguió aumentarlas en una época en la que toda la industria de arriendo de películas experimentó una baja de 8%.

Netflix fundó su éxito en el alquiler en línea con entrega al día siguiente (en la mayoría de los casos). Sus suscriptores pueden arrendar tantas películas como deseen en un mes por una cuota fija. Una vez que devuelven una, la siguiente de la lista se envía a su domicilio. La recepción y entrega son gratuitas. La empresa logra este tiempo de suministro rápido porque envía más de 2 millones de DVD al día desde 58 puntos en Estados Unidos.

La estrategia de Netflix difiere un poco de la de Blockbuster y Movie Gallery. En su catálogo de 100 000 títulos, sólo 30% de las rentas es estreno. Esta cifra se compara con 70% de Blockbuster. Netflix pone a disposición más de 17 000 de esos títulos por medio de su servicio Watch Instantly. Los clientes pueden ver películas al instante en sus computadoras, o usar aparatos de terceros —como el Roku Digital Player, Xbox 360, TiVo, reproductores de Blu-Ray habilitados para Internet y televisores— para descargar los filmes en su televisor sin necesidad de cables.

Con miras al futuro, el CEO Hastings está bien informado de la nueva tecnología que se empieza a manejar en la industria del entretenimiento en el hogar. La empresa confía en que el formato de DVD tradicional seguirá siendo el soporte principal del sector de renta cuando menos durante la próxima década. Pese a lo anterior, Netflix ha explorado la viabilidad de las descargas de películas en línea y la posibilidad de alejarse de los principales estudios cinematográficos e invertir en la producción de filmes pequeños. Esta estrategia de creación y propiedad de contenido es parecida a la que siguió HBO de producir su propio contenido para distribución por DVD.

Hastings Entertainment

En comparación con Blockbuster, Movie Gallery y Netflix, Hastings Entertainment es un actor menor en la industria. Fundada en 1968 como parte de Western Merchandisers, es sobre todo una empresa regional con más de 150 tiendas en 20 estados del oeste y medio oeste de Estados Unidos. Sus establecimientos, que rara vez son mayores de 20 000 pies cuadrados, se localizan en comunidades pequeñas con una población que oscila entre 33 000 y 150 000 personas. Algunas de sus tiendas más grandes ofrecen servicios únicos, como barras de café, sillones de lectura, estaciones para escuchar y áreas de juego para niños. Aproximadamente 50% de las ventas de la empresa se generan por medio de la venta y alquiler de películas y videojuegos; otro 15% proviene de las ventas de CD nuevos y usados; el resto lo generan libros, revistas y aparatos electrónicos relacionados. El crecimiento de Hastings es lento y metódico, y sólo inaugura una o dos tiendas al año. La empresa ha resentido el efecto del alquiler por correo y de los competidores de video bajo demanda, y ha registrado una caída en el componente de renta de películas de su negocio.

Redbox

Sea que esté ordenando una hamburguesa en McDonald's, cargando gasolina cerca de un 7-Eleven, comprando comestibles en Walmart, o esperando un vuelo en el aeropuerto, su película favorita puede estar disponible para alquiler por el módico costo de 1 dólar al día en un quiosco de Redbox. Cada quiosco tiene 700 DVD y alrededor de 150 títulos de películas, y prácticamente todas tienen seis meses o menos de haberse estrenado. Los clientes pagan 1 dólar al día y pueden devolver los DVD en cualquier quiosco de Redbox en cualquier parte del país. Incluso pueden reservar las películas en Internet antes de acudir al puesto. La ventaja de Redbox sobre Blockbuster, además del precio, radica en que arrendar una película no requiere realizar un viaje especial. Desde su lanzamiento inicial con sólo 12 quioscos, Redbox ha crecido hasta aumentarlos a 18 000, localizados en

los 48 estados de Estados Unidos. Ese nivel de penetración maximiza la comodidad de los clientes, que pueden rentar películas cuando salen del hogar a realizar diversas actividades.

Sorprendentemente, la idea de Redbox empezó como un nuevo proyecto de negocios de McDonald's en 2002. En ese tiempo la cadena de hamburguesas estaba experimentando con máquinas expendedoras para vender diversos artículos. Después de que el concepto resultó ser un éxito, Redbox fue vendida a Coinstar, una empresa de Bellevue, Washington, que también opera máquinas contadoras de monedas y expendedoras de tarjetas de regalo. Poco después Coinstar firmó contratos con Walmart, Kroger, Winn-Dixie, Walgreens, Kangaroo (gasolineras) y otros establecimientos comerciales nacionales para colocar quioscos de Redbox en lugares de mucho tráfico. El momento elegido no podría haber sido mejor. Como consecuencia de la más reciente recesión económica, los clientes que empezaban a reconsiderar sus planes de pagar 15 dólares por mes a Netflix o alquilar películas en Blockbuster a 5 dólares por DVD, de pronto se dieron cuenta de que el precio de 1 dólar era una ganga.

Las ventas de Redbox en 2008 fueron sólo de 400 millones de dólares, cifra pequeña comparada con los 14 500 millones gastados en las ventas de DVD en ese mismo año. No obstante, la empresa ha logrado un crecimiento formidable en ventas en un periodo muy breve: un incremento de 110% en el primer trimestre de 2009 (después de haber registrado crecimiento de 180% en 2008). Esta cifra es asombrosa cuando se contrasta con la reducción de 9% en las ventas de DVD durante 2008 y de 13.5% en el primer trimestre de 2009.

Competidores completamente digitales

Además de las empresas que alquilan DVD tradicionales, Blockbuster enfrenta la competencia creciente de rivales exclusivamente digitales. Aunque la renta de filmes digitales es un negocio incipiente, en algún momento futuro las descargas sustituirán a los DVD como estándar de facto del alquiler de películas. Sin embargo, es probable que éstos sigan dominando durante algún tiempo debido a su ubicuidad, bajo costo y compatibilidad con televisores viejos y sistemas de teatro en casa.

Numerosas empresas arriendan películas descargables. Apple, por ejemplo, ofrece miles de títulos tanto en formato estándar como en alta definición a través de su tienda iTunes. Su principal ventaja es que iTunes funciona a la perfección con los millones de iPods e iPhones que se han vendido en los últimos años. Sin embargo, lo que le falta a Apple es una forma fácil de conectar sus dispositivos portátiles con televisores viejos, muchos de los cuales no tienen conectividad inalámbrica y ni siquiera puertos HDMI. Amazon, por su parte, ofrece más de 14 000 títulos en alquiler mediante su servicio video on demand. Su principal ventaja es su asociación con el reproductor de video digital Roku, que permite a los consumidores descargar sin conexiones alámbricas las películas de Amazon a sus televisores. El "Roku Box", como se le llama, cuesta sólo 99 dólares y los usuarios pueden ver títulos tanto de Netflix como de Amazon, además de una reciente adición: las transmisiones del beisbol de las grandes ligas.

En 2008, NBC y FOX unieron fuerzas en un nuevo proyecto llamado *Hulu* (www.hulu.com), que ha experimentado un crecimiento constante desde que inició operaciones. Hulu es un servicio basado en la Web que proporciona acceso a películas y programas de televisión tradicionales, como *Lost, Grey's Anatomy, Miami Vice* y *Desperate Housewives*. También ofrece un menú de videos de más de 100 proveedores, entre los que figuran nombres como ABC, NBC, FOX, MGM y Sony. Estas empresas proporcionan acceso a más de 900 series de televisión y largometrajes descargados bajo

demanda. Aunque Hulu se apoya en la publicidad, su mayor ventaja reside en que no cobra cuota por ver los programas o películas.

Se espera que otros competidores ingresen al mercado del alquiler digital muy pronto. Microsoft ya ha incursionado en el arriendo de películas con su plataforma de videojuegos Xbox 360. En recientes fechas, YouTube anunció que se encontraba en negociaciones con Sony Pictures, Lions Gate Entertainment Corp. y Warner Bros. Studios para rentar filmes por medio de su popular sitio web. De hecho, ya ofrece películas con anuncios publicitarios de Sony y MGM.

El futuro incierto de Blockbuster

De cara al futuro, uno de los retos fundamentales para Blockbuster que se vislumbra en el horizonte se relaciona con el hecho de que la industria de alquiler de DVD tradicional está entrando sin ninguna duda en su fase de declive. El continuo crecimiento de Netflix, Redbox, el video bajo demanda, las descargas digitales, y el próximo paso a IPTV (Internet Protocol Television) ofrecen ventajas espectaculares para los consumidores que desean arrendar películas. Dado este nivel de creciente competencia, no sorprende que Blockbuster perdiera 36.9 millones de dólares en el segundo trimestre de 2009. En consecuencia, la empresa busca la forma de competir con los adelantos tecnológicos, en especial la distribución electrónica, y en fechas recientes reveló las siguientes iniciativas estratégicas nuevas.

- Cerrar aproximadamente 960 tiendas que no son rentables (22% de las actuales).
- Ampliar el acceso a quioscos independientes Blockbuster (hasta 10 000).
- Ofrecer alquiler de películas en teléfonos Motorola.
- Arrendar filmes descargables por video streaming en sistemas TiVo y televisores Samsung.
- Rediseñar 250 tiendas para reducir su tamaño.

Aunque estas decisiones seguramente ayudarán en el corto plazo, Blockbuster sigue reaccionando al entorno competitivo en lugar de buscar proactivamente nuevas y mejores alternativas. La esencia de este reto es simple en concepto, pero difícil de ejecutar en la práctica: ¿cómo puede aumentar los componentes con valor agregado de su oferta de productos para compensar los inconvenientes asociados con su negocio de alquiler de películas en tiendas tradicionales?

Preguntas para análisis

1. ¿Qué función ha desempeñado Netflix en el desarrollo de la planeación estratégica de Blockbuster? ¿Qué importancia tiene en los planes estratégicos futuros de Blockbuster?
2. ¿Cómo obligará la nueva competencia de Redbox y los proveedores de contenido digital a modificar la estrategia de Blockbuster?
3. Si usted fuera asesor de Keyes, ¿qué opciones estratégicas recomendaría para Blockbuster con miras al futuro de la empresa? En particular, ¿cómo abordaría los problemas tecnológicos que ésta enfrenta?

4. ¿Qué componentes con valor agregado podría ofrecer Blockbuster a los estudios cinematográficos para persuadirlos de alinearse más estrechamente con la empresa como canal de distribución?

5. A largo plazo, ¿cómo puede Blockbuster aumentar los componentes con valor agregado de su oferta de productos para compensar los inconvenientes relacionados con su negocio de alquiler de películas en tiendas tradicionales? ¿Sobrevivirá como la conocemos hoy en día? Explique su respuesta.

Fuentes

Los datos de este caso fueron tomados de "Airport Check-In: Nashville Installs 2 Redbox DVD-Rental Machines", *USA Today* (http://www.usatoday.com/travel/flights/item.aspx?type=blog&ak=54796906.blog), consultado el 29 de septiembre de 2009; Thomas K. Arnold, "Economic Downturn May Be Behind a Rise in DVD Rentals", *USA Today*, 4 de mayo de 2009 (http://www.usatoday.com/life/movies/dvd/2009-05-04-rentals-recession_N.htm); Claire Atkinson, "Disney-Hulu Puts Focus on CBS", *Broadcasting and Cable,* 4 de mayo de 2009, p. 3; Lauren Barack, "Blockbuster Pushes Fast Forward: CEO James Keyes has a Vision for His Company-and It's Not Going Back to the Videotape", *On Wall Street,* 1 de septiembre de 2007, p. 1; Eric Berte, "Blockbuster Cuts Losses Despite Lower Revenue", *Fox Business,* 13 de agosto de 2009 (http://www.foxbusiness.com/story/markets/industries/retail/blockbuster-cuts-losses-despite-lower-revenue/); Alexandra Biesada, Netflix, Inc., Hoovers Company Capsules (http://hoovers.com/netflix/--ID_100752--/free-co-factsheet.xhtml), consultado el 17 de noviembre de 2009; Alexandra Biesada, Movie Gallery, Inc., Hoovers Company Capsules (http://hoovers.com/movie-gallery/--ID_42198--/free-co-factsheet.xhtml), consultado el 17 de noviembre de 2009; informes anuales de Blockbuster, Inc. correspondientes a 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003 y 2002 (http://investor.blockbuster.com/phoenix.zhtml?c=99383<Srp=irol-reportsannual); "Blockbuster Selects 7-Eleven Veteran", *The Wall Street Journal,* 3 de julio de 2007, p. A13; Alexandra Biesada, Blockbuster, Inc., Hoover's Company Capsules (http://hoovers.com/blockbuster-inc./--ID_10218--/free-co-factsheet.xhtml), consultado el 17 de noviembre de 2009; Jefferson Graham, "Netflix Looks to Future But Still Going Strong with dvd Rentals", *USA Today*, 1 de julio de 2009 (http://www.usatoday.com/tech/products/2009-06-30-netflix-future_N.htm); Peter Grant, "Telecommunications; Outside the Box: As Broadband Connections Proliferate, So Do the Opportunities for Niche Video-Content Providers", *The Wall Street Journal,* 19 de diciembre de 2005, p. R11; Ronald Grover, "Will Bubble Burst a Hollywood Dogma?", *Business Week Online,* 24 de enero de 2006 (http://www.businessweek.corn/bwdaily/dnflash/jan2006/nf20060124_4959_db011.htm); Bruce Horovitz, "McDonald's Wades Deeper into DVD", *USA Today*, 23 de mayo de 2004 (http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2004-05-23-mcdvd_x.htm); Richard Hull, "Content Goes Hollywood: How the Film Industry Is Struggling with Digital Content", *EContent*, octubre de 2004, p. 22; Unmesh Kher, "A Bid for Bigger", *Time*, 6 de diciembre de 2004, p. A3; David Lieberman, "DVD Kiosks Like Redbox Have Rivals Seeing Red", *USA Today*, 13 de agosto de 2009 (http://vvww.usatoday.corn/money/media/2009-08-11-rental-dvd-redbox_N.htm); Michael Liedtke, "Blockbuster to Stream Video Rentals on Samsung TVs", *USA Today*, 14 de julio de 2009 (http://www.usatoday.com/tech/news/2009-07-14-blockbuster-samsung_N.htm); Anna Wilde Mathews, "E-Commerce (A Special Report): Selling Strategies-Stop, Thief! Movie Studios Hope to Slow Widespread On-line Piracy Before It Takes Off; They're Convinced They Can", *The Wall Street Journal,* 28 de abril de 2003, p. R6; Jessica Mintz, "Redbox's Machines Take on Netflix's Red Envelopes", *USA Today*,

22 de junio de 2009 (http://www.usatoday.com/tech/news/2009-06-22-redbox_N.htm); Timothy J. Mullaney, “Netflix”, *BusinessWeek Online,* 25 de mayo de 2006 (http://www.businessweek.com/smallbiz/content/may2006/sb20060525_268860.htm); Timothy J. Mullaney, “The Mail-Order Movie House That Clobbered Blockbuster”, *BusinessWeek*, 5 de junio de 2006, pp. 56-57; Netflix, Inc., informes anuales de 2002 y 2005 (http://ir.netflix.com/annuals.cfm); Netflix, Inc., Introducción (http://ir.netflix.com); Rachel Pierce, Hastings Entertainment, Inc., Hoover’s Company Capsules (http://hoovers.com/hastings-entertainment/--ID_42256--/free-co-factsheet.xhtml), consultado el 17 de noviembre de 2009; sitio web de Redbox, http://www.redbox.com; Greg Sandoval, “YouTube Wants to Offer Film Rentals”, *CNET News*, 2 de septiembre de 2009 (http://news.cnet.com/8301-1023_3-10337004-93.html); y Amy Schien, Hulu, llc, Hoovers Company Capsules (http://cobrands.hoovers.com/global/cobrands/proquest/factsheet.xhtml?ID= 159434).

Sigma Marketing: innovación en un entorno cambiante

CASO
6

Sinopsis. *En este caso se aborda el crecimiento de una pequeña empresa familiar que saltó de proveedor local de servicios generales de impresión, a proveedor mundial de productos de publicidad especializada. A lo largo de su historia, Sigma Marketing ha mostrado la extraña habilidad de comprender las oportunidades del mercado y, en consecuencia, adaptar su enfoque estratégico. Conforme cambia su entorno de comercialización, la empresa reúne información de clientes actuales y potenciales para desarrollar en lo posible una estrategia más eficaz de comercialización. Incluso frente a los cambios tecnológicos en la comunicación y en los métodos de publicidad, Sigma Marketing ha conseguido reinventar su forma de pensar y sus estrategias con el fin de seguir teniendo éxito.*

Temas. *Entornos de marketing cambiantes, oportunidades de mercado, enfoque estratégico, estrategia de producto, marketing directo, promoción, venta personal, implementación, relaciones con el cliente, empresas familiares*

En 1967 Don Sapit compró una pequeña imprenta de artes gráficas como una inversión personal que más tarde se convertiría en lo que hoy es una empresa exitosa de publicidad especializada situada en Orange Park (Jacksonville), Florida. Sigma Marketing tiene una identidad propia que la ha llevado a evolucionar en los últimos 40 años de una empresa de artes gráficas de una pequeña localidad, a una firma de servicios de marketing con una base de clientes diversa y multinacional. A medida que las empresas aprenden más sobre su mercado, a menudo modifican su estrategia orientada a la producción para enfocarse principalmente en el marketing. Sigma es un excelente ejemplo de este tipo de cambio estratégico.

Don Sapit era presidente de Laboratorios Weston, un pequeño centro de investigación en Ottawa, 80 kilómetros al suroeste de Chicago, cuando tuvo la oportunidad de adquirir la empresa de Dayne Streator en Illinois. Sapit había sido cliente de Dayne. Cuando éste estaba al borde de la quiebra, Don compró la empresa como una inversión sin dejar de enfocar la mayor parte de sus esfuerzos cotidianos en los Laboratorios Weston. Los directivos de Dayne estuvieron dispuestos a permanecer en la organización y a

Mike Sapit, presidente de Sigma Marketing (http://www.sigmamktg.com), con la asistencia de O. C. Ferrell, de la Universidad de Nuevo México, preparó este caso para debate en el aula y no para ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación de administración. Jennifer Sawayda, de la misma universidad, proporcionó ayuda editorial.

manejar las operaciones con un poco de ayuda externa. Don sentía que dado el aumento de volumen de Weston, la operación podría ser rentable en un plazo de 12 meses. Para mejorar la imagen corporativa de su nueva adquisición, cambió su nombre por el de Sigma Press, Inc. y contrató a un nuevo gerente para que se enfocara en las ventas de la empresa, mientras que Sapit ocupó el puesto de propietario ausente.

En los años siguientes los esfuerzos en las ventas sólo las aumentaron en un volumen mínimo. La empresa se mantuvo firme, pero con pocos resultados, algo típico de un negocio en ausencia del propietario. Además, Sigma se centró principalmente en el proceso de producción y venta de servicios generales de impresión.

A pesar del lento progreso, Sapit siguió viendo el potencial para hacer de Sigma un negocio orientado a la calidad de impresión, a efecto de ofrecer una mejora sustancial respecto de la competencia local. Su zona de influencia abarcaba un radio de 30 millas alrededor de la ciudad de Streator, en la cual se asentaba un número considerable de grandes plantas de producción que eran usuarios potenciales de cantidades importantes de artículos impresos. Desafortunadamente la mayoría de estas plantas tenía sus oficinas corporativas en otras ciudades y no estaban autorizadas para comprar suministros más allá de los que satisfacían las necesidades básicas de sus operaciones diarias. Aunque Sigma podía ofrecer impresión personalizada, la pequeña empresa no contaba con otras ventajas que no fueran su calidad y servicio.

Calendario de escritorio: una oportunidad estratégica

En la búsqueda de alternativas para mejorar las ventas, Sapit y el personal de Sigma desarrollaron un calendario de publicidad para escritorio como un regalo para los clientes. El objetivo era poner a su vista el nombre de Sigma, su número de teléfono y la lista de sus servicios como recordatorio constante de su existencia. Se obsequiaba a cualquier cliente que hubiera contratado un volumen de ventas suficientemente grande para justificar el gasto del regalo y sus costos de distribución. En ese momento Sigma pensó en el calendario como una herramienta promocional para su propio negocio, pero no como un producto que podría diferenciar a la empresa y darle una ventaja competitiva.

Uno de los clientes que recibió el calendario fue Oak State Products, una panadería de Archway Cookies cuyos ejecutivos preguntaron a Sigma si podía producirlo para ellos con publicidad de la firma impresa en la parte superior. Sigma entregó este pedido inicial, que resultó muy popular entre los clientes de Archway. Al año siguiente ésta preguntó si los calendarios se podrían diseñar con una foto a color de su planta productiva. Esta versión fue tan bien recibida que Oak State recomendó el uso del calendario como una herramienta de marketing para otras panaderías de Archway de todo el país. Sigma se dio cuenta de que se estaba desarrollando la oportunidad de una nueva estrategia de marketing. A partir de este producto genérico, la imprenta identificó la oportunidad de expandir su mercado más allá de su pequeña área geográfica de servicio.

El volumen de las ventas realizadas a partir del calendario no fue sustancial, pero Sapit vio en él una buena posibilidad para una estrategia de marketing totalmente nueva, liberada de las limitaciones impuestas por el actual territorio de ventas de Sigma. Por otra parte, concibió que el esfuerzo de marketing directo permitiría la penetración de las ventas en un área geográfica mucho mayor trabajando con poco personal de ventas.

Este momento coincidió con la venta de los laboratorios Weston, y Sapit se vio forzado a dejar esta empresa debido a diferencias con los nuevos propietarios. Por su parte, aunque Sigma estaba mostrando un modesto potencial de rentabilidad y un crecimiento apenas aceptable, en 1971, después de una reunión familiar, su propietario tomó la decisión de continuar con el negocio. Sapit optó por dedicarse de lleno a dirigirla para demostrar que en realidad podía convertirse en una empresa de primera clase a partir de una nueva estrategia de marketing.

La nueva estrategia de marketing

Sapit asumió todas las responsabilidades del marketing y de la administración de la empresa. Anteriormente los representantes de ventas solían hacer llamadas a los clientes sin una estrategia definida y no le daban seguimiento a sus prospectos. Sapit diseñó una estrategia general de marketing que incluía definir territorios específicos de ventas, así como el desarrollo de mercados meta y bases de datos de prospectos de ventas. También implementó un programa de correo como parte de la estrategia. Para promover la impresión comercial, les fue enviada a los clientes actuales y potenciales, a intervalos regulares, una muestra de "el mejor trabajo del mes". Además, se utilizó publicidad directa para mercados específicos con el fin de promover el calendario de escritorio. En ese momento la promoción por correo directa de los servicios de impresión era relativamente nueva en el sector. La mayoría de los competidores de Sigma realizaba la impresión personalizada basada en las necesidades y proyectos que el cliente deseaba, y no en la promoción de productos específicos.

La publicidad del calendario de escritorio fue promovida como "publicidad de exposición constante". Al producto se le dio el nombre de *Salesbuilder* y su éxito llevó a Sigma al negocio de la publicidad especializada. A cada cliente se le ofreció un formato de calendario estándar con un anuncio individual impreso a la medida de las necesidades de su negocio. La impresión podía contener dibujos, fotos, listas de productos o cualquier otra información especial necesaria para transmitir el mensaje de la empresa a su clientela. El deseo de Sigma se enfocaba en alentar diseños atractivos y creativos que recibieran la atención y la aceptación inmediata de los clientes. Esto la distinguió de sus competidores, que se limitaban a ofrecer la fórmula "un bloque de cuatro líneas, con no más de 32 caracteres". En efecto, Sigma se puso a la vanguardia con un nuevo producto de publicidad especializada.

A un año de la entrada de Sapit a la empresa, el volumen total se incrementó en 50% pero, más importante aún, la respuesta a las actividades de marketing en el calendario parecía muy prometedora. Como resultado, Sigma estaba experimentando la necesidad de capital adicional para financiar su crecimiento. Éste se obtuvo con la venta privada de una tercera parte de las acciones de la empresa a un amigo y colega de Sapit, que era un abogado local. El nuevo inversionista no se involucró en las operaciones diarias del negocio, pero ocupó un papel como secretario corporativo, abogado, miembro del consejo y consejero. El dinero sirvió para financiar las operaciones diarias y ampliar las cuentas por cobrar como resultado del aumento de volumen.

A finales de 1972 las ventas comerciales de impresión de Sigma registraron una modesta tasa de crecimiento, pero las del calendario aumentaron a una tasa de 40% anual. Era cada vez más evidente que serían necesarias grandes plantas de producción en un futuro inmediato o los esfuerzos de ventas tendrían que reducirse. La empresa compró un terreno de 5 acres mucho más visible y acce-

sible en Ottawa, Illinois, y construyó una nueva planta centrándose en la mejora de la producción y de la imagen. Sapit decidió sacar provecho de la nueva visibilidad e imagen de Sigma cambiando el énfasis estratégico de la empresa.

Sigma amplía la estrategia

En los años siguientes la estrategia de Sigma se orientó a crear una reputación mediante el desarrollo de una impresión de mayor calidad y más creativa en su área de servicios, la cual abarcaba un radio de 35 a 40 millas alrededor de Ottawa. Sapit pensó que esta nueva orientación le daría a su empresa una sólida reputación como impresor de calidad que justificara plenamente sus altas tarifas. Varias de las grandes empresas locales obtuvieron autorización de sus oficinas corporativas para adquirir sus impresiones a nivel local. Al sur del estado, la división de Carson Pirie Scott & Company, una cadena de tiendas departamentales, eligió a Sigma para que le produjera sus catálogos. La nueva estrategia de marketing dio sus frutos, y el volumen total de ventas simplemente aumentó 220% en 1976.

La venta de los calendarios se incrementó lenta pero constantemente. Los directivos ansiaban el crecimiento, pero de una manera ordenada y controlada. Querían que este crecimiento fuera aproximadamente 5% más rentable que las ventas de la media industrial. Era obvio que para tener éxito en el negocio de la impresión, Sigma necesitaba especializarse. En 1976, después de largas discusiones, los directivos de la empresa redactaron un plan corporativo para los siguientes tres años.

El plan hacía énfasis en el marketing de la empresa, que en ese momento se consideraba único para una imprenta comercial pequeña, y se enfocó principalmente en los esfuerzos de ventas y marketing con el fin de construir un mercado para el calendario de escritorio *Salesbuilder*. El principal mercado meta estaba conformado por pequeñas cuentas corporativas, mientras que la mezcla de marketing hacía hincapié en la calidad del producto y la publicidad con un personal de ventas interno, distribución de marketing directo y un mejor precio. Los espacios publicitarios en publicaciones especializadas en ventas y marketing crearon un número considerable de consultas, pero los niveles de ventas permanecieron casi iguales. El correo directo, dirigido principalmente a fabricantes, tuvo mejor respuesta y rendimientos.

Sigma había creado un producto único que era muy flexible en términos de diseño, mensajes publicitarios, técnicas fotográficas y otras características especiales. En resumen, *Salesbuilder* se convirtió en una herramienta de marketing muy eficaz.

Al poco tiempo fueron agregadas a la lista de clientes satisfechos algunas cuentas tan importantes como Serta Mattress, Domino Sugar y Borden, Inc. Las tasas de nuevos pedidos eran muy altas, en un rango de 88 a 99%. Las cantidades ordenadas por cada empresa aumentaban anualmente durante tres o cuatro años y luego se estabilizaban. El total de ventas del calendario se había incrementado a un ritmo de 40% anual en el periodo 1976-1980, durante el cual las ventas de impresión comercial aumentaron a una tasa de alrededor de 15% anual.

Implementación de la nueva estrategia

Debido al éxito de la nueva estrategia, la capacidad de producción estaba sujeta a pagar impuestos. En 1979-1980 se realizaron importantes inyecciones de capital para comprar y añadir una nueva impresión de alta velocidad a dos colores, así como para comprar, rediseñar y reconstruir una

máquina especializada que permitiera automatizar aún más el ensamblaje del calendario, anteriormente efectuado a mano. Esto abrió el camino a la comercialización a gran escala de la línea del *Salesbuilder*. Las técnicas de correo directo se mejoraron para permitir la selección de prospectos por número SIC y volumen de ventas. Una línea gratuita 1-800 aumentó la respuesta directa de las partes interesadas. Siempre que fue posible, Sigma respondió a las solicitudes con el envío de un calendario de muestra que contenía ideas publicitarias relacionadas con la línea de negocios de los posibles clientes. Cada envío tuvo un seguimiento mediante una llamada telefónica personal dentro de las siguientes dos o tres semanas. Las ventas del calendario continuaron incrementándose hasta que, en 1983, representaron la mitad de las ventas totales y aproximadamente 75% de la utilidad neta.

A pesar del éxito de los programas de marketing del calendario y de los atractivos niveles de utilidades, Sapit estaba preocupado por las tendencias de la industria de la impresión que apuntaban hacia una disminución del mercado y una mayor competencia para el segmento comercial, sobre todo en el llamado Rust Belt, en el que Sigma tenía una importante participación. El rápido desarrollo de nuevas tecnologías y equipos de alta velocidad exigió una enorme inversión en equipo nuevo, incluso por encima de las necesidades reales, creando así un exceso de capacidad. El resultado fue la reducción de los costos y los márgenes.

Los directivos de Sigma consideraron la posibilidad de vender la parte comercial de su negocio para centrarse en el marketing del calendario. Gracias a su afiliación a la Industria Gráfica de Illinois, a Sigma le fue fácil encontrar a alguien interesado en adquirir la planta, el equipo y el fondo de la parte comercial del negocio. El comprador acordó celebrar un contrato a largo plazo para manejar la mayor parte de la producción del calendario de Sigma utilizando la misma planta y el personal que había estado operando la producción en los 10 años anteriores. La venta se completó en junio de 1983. Esto marcó el movimiento estratégico de una empresa basada en la producción a una basada en el marketing.

La directiva de Sigma se liberó de los problemas cotidianos de la producción y dirección de la planta y pudo dedicar todos sus esfuerzos a la creación y marketing de los nuevos productos de los calendarios. Desde hacía tiempo Sapit había querido mudar la empresa al área del Sun Belt debido a las mejores condiciones climáticas pero, más importante aún, por el mejor entorno de negocios. En mayo de 1985 las oficinas corporativas de Sigma se mudaron a Orange Park, Florida. Al mismo tiempo, el hijo de Sapit, Mike, un graduado en dirección de artes gráficas por la Universidad Estatal de Illinois, se unió al negocio.

Adaptando una vez más la estrategia de marketing

A efecto de aprovechar su expertise en marketing, Sigma tomó medidas para ampliar su línea de productos con el fin de incluir varios elementos adicionales al calendario, todos ellos diseñados para ser personalizados. Los nuevos artículos incluían calendarios de planeación de pared, agendas de escritorio y de bolsillo y una versión pequeña del calendario de escritorio original.

Sigma construía su negocio a partir de productos estandarizados que podían ser impresos con el mensaje publicitario del cliente. A finales de las décadas de 1980 y 1990 identificó un crecimiento en la demanda de productos totalmente personalizados, no sólo en diseño gráfico, sino también en las especificaciones del producto. Los directivos encontraron así un mercado para una nueva línea de calendarios "súper personalizados" dirigidos a empresas grandes y medianas con una base sustancial de clientes. Se trataba de organizaciones orientadas a los servicios que contaban con

enormes presupuestos para publicidad y ofrecían, por ende, la posibilidad de pedidos de grandes proporciones. El mercado bajo estudio era relativamente pequeño en términos del número de empresas, pero muy grande con respecto al potencial de ventas totales. Sería necesario un enfoque de marketing totalmente diferente de aquel al que Sigma estaba habituada.

Los anuncios de prueba para calendarios de diseño personalizado apelaban a las grandes cuentas corporativas y fueron publicados en *Advertising Age* y en varias revistas de marketing comercial. Además, el personal de ventas de Sigma se enfocó en las cuentas individuales que al parecer tenían un alto potencial de convertirse en clientes de los calendarios. Se investigó a los prospectos y se estableció contacto por teléfono y por correo para determinar quién era la persona responsable de especificar y autorizar este tipo de adquisición. Muestras no solicitadas de varios productos personalizados fueron enviadas a través de FedEx con el fin de llamar la atención. Cada prospecto fue seguido por una llamada telefónica a los pocos días para confirmar el interés y proporcionar información adicional.

El objetivo era establecer a Sigma como un proveedor de material publicitario de gran calidad, personalizado y con diseños creativos. La respuesta inicial a la nueva estrategia de marketing fue buena, con indicios de que las empresas de primer orden podrían, de hecho, ser alcanzadas a través de este planteamiento. Sigma sentía que tenía que tener éxito en esta estrategia de marketing para lograr sus objetivos de crecimiento. Por otra parte, el diseño de productos altamente personalizados exigía un esfuerzo adicional del personal creativo. Debido a que sólo podían manejarse de 10 a 15 nuevas cuentas de este tipo cada año, era muy importante el tiempo creativo que se invertía en aquellas de alto potencial. La nueva estrategia fue un éxito con el cierre de pedidos importantes con Nabisco, Fidelity Investments y FedEx. Habiendo conseguido estas firmas tan importantes, Sigma dirigió todos sus esfuerzos a satisfacer cinco necesidades de los clientes: 1) flexibilidad; 2) fabricación de un producto de calidad consistente con la imagen del cliente y los objetivos de marketing; 3) servicio personal y atención de principio a fin; 4) precios justos, y 5) cumplimiento oportuno y eficiente.

El paquete de servicio total

Sigma se percató de que para las cuentas de primer orden tenía que ser capaz de ofrecer sus productos con una llave en mano o sobre la base de un concepto integrado. Muchas de estas empresas querían utilizar un programa de calendario pero no contaban con el personal, el tiempo ni la experiencia necesarios para realizarlo. Sigma les ofreció la solución: efectuar la promoción completa del calendario, incluyendo concepto, diseño, producción y entrega, de manera que el cliente pudiera dedicar su tiempo a esfuerzos más productivos y estar seguro de que su programa funcionaba sin problemas y eficientemente. A esto le llamó "paquete de servicio total".

A efecto de ofrecer un servicio total eficaz, Sigma instaló nuevos equipos de cómputo y software que permitieran el completo cumplimiento de pedidos para una diversidad de programas. Además, desarrolló programas especiales de envío para simplificar el manejo de grandes cantidades de solicitudes. A partir de las listas de clientes de su base de datos, y de aquellas generadas mediante sus programas de pedido directo, los calendarios de Sigma pudieron ser enviados a casi 20 000 des-

tinos de una sola cuenta. Esto fue particularmente útil para las cuentas que tenían distribuidores o clientes repartidos por todo el país.

El negocio creció rápidamente entre 1985 y 1990, y en 1991 Don y Mike Sapit vieron una nueva coyuntura para ampliarlo una vez más. Después de analizar cuidadosamente las características de sus compradores y sus decisiones de compra, Sigma encontró nuevas oportunidades de mercado. Durante los primeros 15 años de su negocio del calendario se centró en las grandes empresas que habitualmente distribuían el producto a los clientes a través de la fuerza de ventas. Estas empresas solían proporcionar a Sigma la idea básica para su calendario, incluyendo una imagen o el diseño de arte para individualizarlo.

Con su propio sistema informático de seguimiento de pedidos, Sigma fue capaz de ofrecer a sus clientes y prospectos un sistema de distribución eficiente y al menor costo. A partir de la lista proporcionada por los clientes, comenzó a comercializar los calendarios directamente con los distribuidores de éstos. Les envió volantes y productos muestra, y los pedidos regresaron directamente a Sigma. Este proceso permitió que los distribuidores individuales o una sola sucursal incluyeran su propio sello en el calendario. Una lista de clientes puede tener más de 10 000 nombres, y un solo pedido puede constar de más de 1 000 improntas diferentes. Debido a que cada cliente tiene sus propios requerimientos, a cada uno se le asigna un miembro del personal dedicado a personalizar el servicio. Sigma aprendió cómo sus clientes tomaban decisiones sobre compras de publicidad especiales, como los calendarios de promoción, y después desarrolló un programa para satisfacer las necesidades de los agentes de compras y de los compradores de las grandes empresas. La estrategia fue muy exitosa, y durante la década de 1990 obtuvo cuentas tan importantes como Milwuakee Electric Tool Corporation, Roche Hoffman, Inc., International Paper Company y Nabisco Brands Inc.

Énfasis en la implementación: la clave del servicio

Después de enfocarse en el "paquete de servicio total" como su principal estrategia de marketing, Sigma registró un gran incremento en los clientes corporativos con una demanda de productos y requerimientos de servicios muy especializados. Los pedidos de *Salesbuilder* que fueron la base de la empresa pasaron a segundo plano ante los "programas", es decir, las grandes cuentas corporativas con redes de distribuidores, franquicias o representantes de ventas para colocar pedidos, así como ante los múltiples productos y servicios que se ofrecían como parte de la promoción del calendario. La reputación de Sigma se vio reforzada por las referencias y testimonios de una base de clientes sólida. Las empresas se sintieron atraídas por un proveedor de calendarios personalizados conocido por sus productos de alta calidad y un personal con una gran flexibilidad y creatividad. En un esfuerzo por distanciarse de sus competidores, Sigma mejoró el "paquete de servicio total", que se había convertido en una parte importante de su estrategia de marketing. Los clientes fueron encuestados antes y después de recibir el producto, y los grandes contactos de la cuenta corporativa recibieron la visita de un representante a principios de año para revisar el programa del año anterior y comenzar a sentar las bases de la siguiente promoción. Además, las promociones y los envíos internacionales se convirtieron en aspectos importantes de las carteras más grandes. Los representantes de cuentas iniciaron el desarrollo de grandes cuentas corporativas mediante la oferta de varios productos, mientras que se fabricaron algunos artículos promocionales más allá de los calendarios en un esfuerzo por mantener la exclusividad con un cliente.

La empresa continuó agregando a su lista de clientes satisfechos los nombres de otros de primer nivel, como Unisource, xpedx, Volvo Cars, Volvo Trucks, Ditch Witch y Leasing Enterprise. También obtuvo algunas megacuentas, como los sistemas de Yellow Freight (incluyendo todas sus subsidiarias) y CNH, la empresa matriz que trajo consigo el negocio de sus divisiones operativas múltiples, incluyendo Case IH/ Case Construction y New Holland Agricultural/ New Holland Construction.

Después de multiples solicitudes de los clientes corporativos de incluir otros productos publicitarios como parte de sus programas de calendario, los directivos comenzaron a considerar la viabilidad de convertir la empresa en un distribuidor ASI (Advertising Specialty Institute). El costo anual era aceptable, teniendo en cuenta el ahorro que se obtendría en la compra de artículos de especialidad y productos de impresión al mayoreo a través de este organismo. Sigma se convirtió en un distribuidor ASI en marzo de 2000, ofreciendo recursos nuevos y útiles para mejorar los programas de calendario y satisfacer las necesidades específicas de los clientes establecidos. Los recursos de ASI le han abierto nuevos mercados para negocios adicionales a partir de muchos de sus clientes ya existentes sin la necesidad de vender agresivamente la promoción de especialidad al segmento de negocios y sin desvirtuar el enfoque en los programas de calendario.

Evidentemente, la demanda de los clientes ha dado lugar a cambios y a la expansión de las áreas administrativas y de ventas de Sigma, así como del departamento gráfico. Un mayor énfasis en el servicio de la empresa fue un movimiento estratégico en las áreas administrativas y de ventas, que llevó a la creación de un departamento de atención al cliente. Sigma también ha experimentado un enorme crecimiento en sus capacidades gráficas en respuesta a los cambios tecnológicos en la industria de la impresión y en las necesidades de los clientes.

A pesar del personal y los recursos adicionales, la demanda de las cuentas del programa es tan grande que la empresa está en peligro de sobrevender sus capacidades de producción a sus proveedores. Reconociendo esta posibilidad, Sigma se ha vuelto más selectiva en sus esfuerzos de marketing para las cuentas del programa. En los últimos años ha comenzado a evaluar el potencial de pedidos más pequeños, fáciles de producir y rentables del calendario *Salesbuilder* como un producto para ser comercializado en el sitio web de su empresa, adecuado para pequeñas empresas que no pueden sostener un programa completamente personalizado.

Vinculación de la tecnología con el programa de marketing

A finales de la década de 1980 y principios de 1990 Sigma ofrecía limitados servicios de composición y diseño realizados por sus propios artistas. Antes de que se estableciera la autoedición, se elegían los tipos, se elaboraban las maquetas y la imagen se tomaba con una cámara manual. Cuando las necesidades gráficas superaron sus capacidades, recurrió a la subcontratación de empresas de servicios. A pesar de que las capacidades de Sigma eran limitadas, muy pocos de sus clientes tenían necesidades complejas o departamentos de marketing con condiciones tecnológicas suficientes. Esto cambió por completo con el inicio de la era digital.

La capacidad de pre-prensa de Sigma se transformó en un periodo de sólo 10 años, y la empresa aún continúa dándole la bienvenida a los cambios y a las nuevas tecnologías. Los equipos de cómputo se han convertido en una parte integral del diseño gráfico, con el aumento en su capacidad de almacenamiento y la integración de aplicaciones para manejar archivos digitales más grandes y complejos. A mediados de la década de 1990 el software de edición de imágenes sustituyó a la vieja cámara y la tecnología analógica. En menos de 10 años la tecnología se desarrolló a

tal punto que fue posible crear una interfaz que además de mostrar una vista previa del resultado de impresión facilitaba el manejo del color, las pruebas de color digital y la capacidad multiplataforma. Las fotografías son ya casi completamente digitales, el escaneo se está convirtiendo en algo del pasado, y muchos de los clientes cuentan con sus propias instalaciones de diseño y personal gráfico que trabaja en estrecha colaboración con el departamento de arte de Sigma. La tecnología sofisticada crea la necesidad de una capacitación continua, avanzada y actualizada. Los directivos de Sigma han asumido el compromiso de permanecer a la vanguardia en la tecnología gráfica a través de una adecuada selección de personal y una fuerte inversión en equipo y aplicaciones de software.

La década de 1990 también marcó a la empresa con la presencia de Internet y las capacidades en línea. Una identidad corporativa en la Web es absolutamente esencial en el mercado actual, y Sigma ha tomado medidas adicionales para utilizar el comercio electrónico: la promoción de productos y la capacidad de realizar pedidos en línea. Muchos de los clientes más grandes demandan pedidos por Internet y la implementación de una red de comunicaciones para manejar su cuenta.

Asimismo, los cambios tecnológicos en el área administrativa han permitido a la empresa mejorar la atención a sus clientes. El sistema centralizado de archivos e información ha integrado muchas funciones que antes estaban separadas y ha aumentado la flexibilidad entre el personal. Actualmente Sigma está en línea con varias empresas de transporte, lo que facilita el seguimiento de pedidos. Con las mejoras tecnológicas también agregó nuevas características a sus operaciones, como la facturación directa, las ventas con tarjetas de crédito, el fax digital y las pruebas de impresión en línea o por correo electrónico.

El futuro de Sigma

Durante el periodo de expansión de Sigma, Don comenzó a dejar las operaciones diarias del negocio en manos de su hijo Mike. A principios de 1996 la transición llego a su fin cuando éste se hizo cargo completamente de la organización. Don se ha retirado, pero sigue siendo presidente del consejo de administración en calidad de consejero. Las acciones fueron compradas de nuevo por el abogado/ colega de Don, quien había invertido en la empresa hacía muchos años, y Sigma emitió acciones para los empleados clave con el fin de crear un mayor sentido de pertenencia y compromiso con el negocio. Una tarea importante fue el desarrollo de estrategias de personal y un plan de sucesión en el caso de muerte o discapacidad de Mike. Algunos empleados clave que han trabajado más años en la empresa están a punto de jubilarse, y sus aptitudes necesitan ser enseñadas y transferidas al personal de nuevo ingreso. En 2007 se desarrolló un plan de sucesión para garantizar la continuidad de la empresa.

Desde 1991 se han programado juntas anuales de marketing para atender y revisar los resultados organizacionales, así como para abordar y resolver problemas tanto internos como externos. Estas reuniones fomentan el trabajo en equipo y la lealtad a la empresa y aumentan el conocimiento del empleado sobre la situación de Sigma en el mercado. Además de las juntas de negocios, la empresa también ha organizado una serie de viajes de placer para sus trabajadores (a veces con su cónyuge y/o familia) a efecto de promover relaciones más sólidas y la interacción personal. Los empleados han visitado muchos complejos hoteleros y varias ciudades principales, e incluso han navegado juntos en un crucero al Caribe. Estos hechos han contribuido a crear un fuerte sentido de comunidad y trabajo en equipo entre el personal. Sigma ha construido un equipo diverso de per-

sonas con una amplia gama de habilidades, y cada una desempeña un rol clave en el éxito general de la empresa. Dentro de ese núcleo laboral, la alta gerencia elige a dos personas con el potencial más sólido. Una de ellas se centra en ventas y marketing, mientras que la otra toma el control de IT, recursos humanos, finanzas y operaciones. Mike cree que los conocimientos y habilidades de los directivos clave son una parte importante de las ventajas de Sigma.

Una de las muchas fortalezas de la empresa es su capacidad para comprender las oportunidades del mercado a efecto de seguir desarrollando y adaptando su enfoque estratégico. A medida que el entorno cambia, Sigma reúne información de los clientes actuales y potenciales para desarrollar la estrategia de marketing más efectiva. Por ejemplo, ha sabido responder a la creciente preocupación de más empresas por los temas de sustentabilidad, en particular por los recursos renovables. En 2008 obtuvo la certificación Cadena de Custodia (CoC), una designación que garantiza la integridad de la cadena de suministro de papel (del bosque a la fábrica) confirmando que esta materia prima utilizada por Sigma proviene de bosques administrados con responsabilidad. La empresa también está trabajando para obtener la certificación de la Iniciativa Forestal Sustentable y del Programa para el Reconocimiento de Certificación Forestal. El certificado CoC responde a las demandas de los clientes de Sigma y a los deseos de la propia empresa de reducir su impacto ambiental.

En el futuro habrá nuevos retos, incluyendo los cambios ambientales en relación con la tecnología, la comunicación y los métodos de publicidad. Hasta ahora el calendario de escritorio no ha sido reemplazado por competidores potenciales como Google o por otros métodos especiales de publicidad. Sin embargo, el equipo de Sigma es consciente de que la industria está cambiando constantemente y que, para sobrevivir, la empresa debe adaptarse. Por encima de todo, el personal tiene la filosofía de estar siempre preparado. En palabras de Mike Sapit: “El futuro es brillante.”

Preguntas para análisis

1. Analice los cambios potenciales en la tecnología, las comunicaciones y la competencia que Sigma enfrentará en el futuro. ¿Cuál tendrá el mayor impacto en sus estrategias de marketing futuras?
2. Prepare un análisis FODA para la planeación estratégica a largo plazo del marketing de Sigma.
3. Indique algunas posibles iniciativas estratégicas que la empresa podría seguir para continuar su crecimiento.

Fuentes

Los hechos de este caso son del conocimiento personal del autor; “Certificación de cadena de custodia”, Sigma Marketing (http://www.sigmamktg.com/coc.html), consultado el 2 de octubre 2009, y “Cerca de Mike Sapit, presidente de Sigma Marketing”, *HPxpressions,* pp. 14-15.

Mattel: superando los retos de marketing y de manufactura

CASO 7

Sinopsis. *Como líder mundial en la fabricación y comercialización de juguetes, Mattel enfrenta permanentemente una serie de amenazas potenciales en sus operaciones. Al igual que la mayoría de las empresas que comercializa productos para niños, Mattel debe estar consciente de sus obligaciones sociales y éticas y esforzarse por mantener una buena imagen corporativa. Este caso sintetiza muchos de los retos a los que se ha enfrentado en la última década, incluyendo una dura competencia, cambios en las preferencias de los consumidores y en los estilos de vida, demandas judiciales, problemas de responsabilidad por los productos, dificultades con el abastecimiento global y disminución de las ventas. Aquí se analizan las obligaciones de responsabilidad social de Mattel y sus reacciones ante ciertos desafíos, así como sus perspectivas para el futuro.*

Temas. *Amenazas al ambiente, competencia, responsabilidad social, ética de marketing, estrategia de producto/branding, propiedad intelectual, marketing global, responsabilidad por los productos, manufactura/abastecimiento global, control de marketing*

Todo comenzó en el taller de un garaje en California, cuando Ruth y Elliot Handler y Matt Matson crearon Mattel en 1945. La empresa comenzó fabricando marcos de madera, pero los fundadores pronto se dieron cuenta de la rentabilidad de la industria del juguete y cambiaron de giro. Mattel comenzó a cotizar en bolsa en 1960, con ventas que superaron los 100 millones de dólares en 1965. Durante los siguientes 40 años se convirtió en el mayor fabricante mundial de juguetes en términos de ingresos. En la actualidad Mattel, Inc. es líder mundial en el diseño, fabricación y comercialización de productos para la familia, y registra cerca de 6 000 millones de dólares en ingresos anuales por sus bien conocidas marcas de juguetes, como Barbie, Fisher-Price, Disney, Hot Wheels, Matchbox, Tyco, Cabbage Patch Kids, y juegos de mesa como Scrabble. Con sede central en El Segundo, California, y oficinas en 36 países, la empresa comercializa sus productos en más de 150 naciones.

Debbie Thorne, investigadora de la Universidad Estatal de Texas-San Marcos; John Fraedrich, de la Universidad del Sur de Illinois-Carbondale, y O. C. Ferrell y Jennifer Jackson, de la Universidad de Nuevo México, desarrollaron este tema para su discusión en el aula y no con la intención de ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. Jennifer Sawayda proporcionó asistencia editorial.

Con todo y su éxito mundial, Mattel ha resentido pérdidas a lo largo de su historia. Durante la segunda mitad de la década de 1990 perdió millones de dólares debido a la disminución de las ventas y a la adquisición de negocios poco rentables. En enero de 1997 Jill Barad asumió el cargo de presidente ejecutivo (CEO) de la empresa. Su gestión fue todo un reto para muchos empleados por su estilo de dirección estricto. Aunque Barad había convertido a la muñeca Barbie en una marca con valor de 2 000 millones de dólares al final del siglo XX, el crecimiento de Mattel se desaceleró rápidamente a partir de ese momento. La disminución de las ventas en las tiendas como Toys "R" Us y la pésima administración en la adquisición de la empresa The Learning Company marcó el inicio de muchas dificultades para el fabricante de juguetes, incluyendo una drástica caída de 60% en el precio de sus acciones durante los tres años de gestión de Barad. Éste aceptó la responsabilidad de estos problemas y presentó su renuncia en el año 2000.

Al poco tiempo la empresa puso al mando a Robert Eckert, un ejecutivo con 23 años de experiencia como presidente y CEO de Kraft Foods. Durante los primeros tres años de su administración el precio de la acciones de Mattel subió a más de 20 dólares por acción, y la firma se ubicó en el lugar 40 de la lista de las empresas de alto rendimiento de *BusinessWeek*. Eckert asumió la misión de darle estabilidad y previsibilidad a Mattel implementando las técnicas utilizadas por las empresas de productos de consumo. Comenzó por vender las unidades no rentables, hizo más eficientes los procesos de trabajo y mejoró las relaciones con los minoristas. Con Eckert al mando, la empresa obtuvo el codiciado contrato de licenciamiento para desarrollar productos relacionados con la serie de libros y películas de *Harry Potter*. Mattel siguió prosperando y construyendo su reputación, e incluso ganó el Premio a la Responsabilidad Corporativa de la Unicef en 2003. Para 2008 se había renovado completamente y fue reconocida por la revista *Fortune* como una de las "100 mejores empresas para trabajar" y por la revista *Forbes* como una de las "100 empresas de mayor confianza en Estados Unidos".

Los principales productos de Mattel

Barbie

Mattel es famosa por fabricar, entre sus muchas líneas de juguetes conocidas, una de las marcas más populares entre las niñas. En 1959 hizo la jugada que la colocó a la vanguardia de la industria del juguete. Después de observar la fascinación de su hija por las muñecas de papel recortado, Ruth sugirió la fabricación de una muñeca tridimensional con la cual las jovencitas pudieran vivir sus sueños y fantasías. El nuevo producto recibió el nombre de *Barbie*, que era el sobrenombre con el que Ruth y Elliot Handler se dirigían a su hija. La primera muñeca Barbie lucía zapatillas de punta descubierta, cola de caballo, gafas para sol, pendientes y un traje de baño con rayas de cebra. También estaban disponibles varios atuendos y accesorios para vestirla. Aunque los compradores en la feria anual de juguetes de Nueva York no se interesaron en la muñeca, las niñas de la época ciertamente que sí lo hicieron. Durante varios años fue difícil satisfacer la enorme demanda en las tiendas minoristas. Mattel no podía producir las muñecas Barbie con suficiente rapidez. Hoy en día es la marca insignia de Mattel y su producto más vendido, pues representa casi la mitad de sus ingresos de ventas. Esto hace a Barbie la muñeca más vendida en todo el mundo. La línea actual incluye accesorios, software y un amplio surtido de productos bajo licencia, como libros, ropa, alimentos, muebles, aparatos electrónicos y películas.

Aunque Barbie fue presentada originalmente como una modelo adolescente, a través de los años ha tenido casi todas las profesiones posibles, así como numerosos amigos y familiares. Ken, Midge, Skipper, Christie y otros personajes fueron introducidos desde mediados de la década de 1960. También ha tenido una compañera discapacitada en silla de ruedas: Share a Smile Becky. Su popularidad incluso ha roto con estereotipos. Versiones adaptadas, presentadas como Barbie "Hooker", Barbie "Trailer Trash" y Barbie "Drag Queen", se venden en tiendas selectas de San Francisco. También hay numerosas Barbies "alternativas", como Barbie "Big Dyke", aunque Mattel no quiere que se utilice el nombre de su marca en estos productos. Está de acuerdo, no obstante, en que se las presente con otros atuendos y artículos, siempre y cuando no se viole la marca registrada.

La popularidad de Barbie declina A pesar de que la muñeca sigue siendo un éxito desde cualquier punto de vista, su popularidad ha disminuido en la última década. Dos razones principales explican este desplome. En primer lugar, están los nuevos estilos de vida de las niñas actuales, lo cual constituye una preocupación para Mattel. Muchas chicas jóvenes prefieren pasar el tiempo escuchando música, viendo películas o navegando en Internet, en vez de entretenerse con juguetes tradicionales como las muñecas. En segundo lugar, Barbie ha tenido dificultades ante la nueva e innovadora competencia, incluyendo la línea de muñecas Bratz, que ganó una enorme participación de mercado durante la década de 2000. Con su presentación contemporánea, diseños étnicos y escasa ropa, las Bratz marcaron la diferencia y cobraron un éxito inmediato entre las jóvenes. En un intento por recuperarse, Mattel presentó su nueva línea My Scene, dirigida a las "preadolescentes" o *tweens*. Estas muñecas están más a la moda, lucen más jóvenes y resultan más interesantes para las niñas que están a punto de abandonar los juegos con muñecas y que inclusive pueden participar en una variedad de actividades divertidas y atractivas en el sitio web http://www.myscene.com.

La batalla legal de Barbie contra MGA Entertainment Desde 2004 Mattel ha estado envuelta en un amargo litigio con su ex empleado Carter Bryant y MGA Entertainment, Inc. por los derechos de propiedad intelectual de las populares muñecas Bratz. Carter Bryant, quien fue despedido y recontratado una y otra vez por Mattel, diseñó las Bratz y se las ofreció a MGA, en la que ingresó a trabajar pocos meses después de separarse de Mattel. En 2001 MGA comenzó a producir las muñecas, y en 2002 Mattel inició una investigación para determinar si Bryant había diseñado la línea Bratz mientras trabajaba como su empleado. Después de dos años de pesquisas, Mattel demandó a Bryant. Un año más tarde MGA interpuso una demanda alegando que las muñecas My Scene de Mattel representaban un intento por copiar la línea Bratz. Mattel respondió ampliando su propia demanda para incluir a MGA y a su CEO, Isaac Larian.

Barbie había dominado durante décadas el mercado de las muñecas. Sin embargo, las Bratz hicieron tambalear su reinado. En 2005, cuatro años después del debut de la marca, las ventas de Bratz ascendieron a 2 000 millones de dólares. Para 2009 las de Barbie declinaron 15%, aunque Bratz no fue inmune a la caída de las ventas cuando los consumidores comenzaron a recortar sus gastos durante la recesión de 2008-2009.

Muchas evidencias apuntaban a que Bryant había concebido a las muñecas Bratz mientras laboraba en Mattel. Cuatro años después de presentada la demanda inicial llegó a un acuerdo con su ex empleadora en el marco de un conjunto indeterminado de términos. Sin embargo, aunque se resolvieron algunas cuestiones, la batalla entre Mattel y MGA continúa. En julio de 2008 un jurado declaró que MGA y su CEO eran responsables de lo que se denominó "interferencia intencional"

respecto del contrato de Bryant con Mattel. Ésta recibió una indemnización de 100 millones de dólares en agosto de ese mismo año. Aunque originalmente cuantificó los daños y perjuicios en 1 800 millones, Mattel se dio por satisfecha con el principio detrás de la victoria. MGA sigue apelando la decisión.

En diciembre de 2008 Mattel obtuvo otra victoria cuando un juez de California le prohibió a MGA fabricar o vender las muñecas Bratz. La decisión fue devastadora para la línea, ya que los minoristas estaban esperando que Mattel recuperara la propiedad sobre la marca para adquirir el producto. Sin embargo, muchos analistas de la industria esperan que Mattel llegue a un acuerdo con MGA para que ésta pueda seguir vendiendo las Bratz siempre y cuando le comparta las ganancias. MGA tiene previsto apelar la decisión del tribunal. Cualquiera que sea el resultado final, Mattel ha logrado tener algún control sobre la competencia más dura de Barbie.

American Girl

En 1998 Mattel adquirió Pleasant Company, el fabricante de la colección American Girl, una conocida línea de muñecas, libros y accesorios relacionados con la historia estadounidense. Originalmente se vendían en forma exclusiva a través de catálogos, pero Mattel amplió esta base al distribuir los accesorios American Girls (no las muñecas) en las grandes cadenas como Walmart y Target. Los esfuerzos más recientes para aumentar el reconocimiento de la marca incluyen la apertura de tiendas de American Girl Place en Nueva York, Chicago, Los Ángeles, Atlanta, Dallas, Boston y Minneapolis. La tienda de Nueva York cuenta con tres pisos de muñecas, accesorios y libros en pleno centro del distrito comercial de la 5ª Avenida; además, maneja una cafetería donde las chicas pueden cenar con sus muñecas y una puesta en escena donde jóvenes actrices caracterizan las historias de las American Girl.

La colección es muy popular entre las niñas de 7 a 12 años de edad. Las muñecas tienen una imagen saludable y cumplen una función educativa: son la antítesis de Barbie. Este movimiento de Mattel es parte de una estrategia a largo plazo para reducir la dependencia de sus productos tradicionales y para sacudirse el estigma que rodea a la imagen "demasiado perfecta" de Barbie. Cada muñeca American Girl está relacionada con una época específica de la historia estadounidense, y todas están dotadas de vivencias que describen las dificultades que enfrentan mientras maduran a jóvenes adultas. Por ejemplo, la historia de Felicity describe la vida en 1774, justo antes de la Guerra de Independencia. Josefina vive en Nuevo México en 1824, durante el rápido crecimiento del oeste americano. Otras muñecas incluyen a Kaya (una chica nativa americana que crece en 1764), Elizabeth (quien se desenvuelve en la Virginia colonial), Kirsten (ambientada en la vida de los pioneros en 1854), Addy (durante la Guerra Civil en 1864), Samantha y Nellie (Nueva York en 1904), Kit (durante la Gran Depresión en 1934), Molly (en 1944, durante la Segunda Guerra Mundial) y Emily (una niña británica que llega a Estados Unidos en el apogeo de la Segunda Guerra Mundial). La marca American Girl incluye varios libros de historia, accesorios, ropa para muñecas y niñas, y una revista que figura entre las 10 mejores para menores de Estados Unidos.

Hot Wheels

Esta línea irrumpió en el mundo del juguete en 1968. Después de más de 40 años, la marca es más emocionante que nunca, e incluye piezas de colección inspirados en la NASCAR y en modelos para adultos de Fórmula Uno, automóviles de alto rendimiento, pistas de juego y opciones de entretenimiento para niños de todas las edades. La marca está conectada a circuitos de carreras en

todo el mundo. Más de 15 millones de niños entre 5 y 15 años son ávidos coleccionistas de Hot Wheels, y cada uno es dueño de un promedio de 41 vehículos. Se venden dos automóviles de esta marca cada segundo todos los días. Comenzó con autos diseñados para correr en una pista y se ha convertido en un "estilo de vida", con la marca autorizada de Hot Wheels en camisas, gorras, loncheras, mochilas y mucho más. En conjunto, esta línea y Barbie generan alrededor de 65% de las ganancias de Mattel.

Fisher-Price

Adquirida en 1993 como una subsidiaria de propiedad total, Fisher-Price es la marca paraguas de las líneas de productos para bebés y preescolar de Mattel. La marca tiene la confianza de los padres en todo el mundo y abarca diversos tipos de artículos, desde software hasta lentes para niños, y desde libros hasta bicicletas. Algunos de sus productos más conocidos son el Rock-a-Stack, los vehículos Power-Wheels y los juegos de Little People. Mediante acuerdos de licenciamiento, la marca también desarrolla juguetes basados en personajes como Elmo de *Plaza Sésamo*, Winnie Pooh de Disney y Dora la Exploradora de Nickelodeon.

Fisher-Price ha construido una relación de confianza con los padres mediante la creación de productos de carácter educativo, seguros y útiles. Por ejemplo, en los últimos años la marca ha ganado un enorme respeto por sus innovadores asientos de seguridad y monitores para cuidado de bebés. Además, mantiene el interés de las familias con sus juguetes de aprendizaje y otros productos que han ganado premios en la industria. Un ejemplo es la Computer Cool School, que incluye un teclado amigable con una tableta y un lápiz, lo que convierte una computadora estándar basada en Windows en un aula interactiva para niños de 3 a 6 años. El producto ha sido galardonado con el premio al Mejor Juguete del Año 2008 por las revista *Parents Magazine* y *Family Fun Magazine.*

La manufactura global de Mattel

Como una empresa multinacional con sede en Estados Unidos que posee y opera instalaciones en todo el mundo, los principios de manufactura global de Mattel reflejan la necesidad de la empresa de practicar conductas de fabricación responsables y respetar las diferencias culturales, éticas y filosóficas de los países en los que opera. Estos principios establecen normas uniformes para todos los fabricantes de Mattel con las que se pretende beneficiar tanto a los empleados como a los consumidores.

Los principios cubren temas como salarios, horarios de jornada, trabajo infantil, trabajo forzado, discriminación, libertad de asociación y condiciones laborales. Los empleados deben recibir por lo menos el salario mínimo o uno que cumpla con los estándares de la industria local (el que sea mayor). No se permite laborar en instalaciones de Mattel a ninguna persona menor de 16 años o en edad límite local (el más alto). La firma rechaza tratar con fábricas que utilicen el trabajo forzado o penitenciario, o que exploten este tipo de trabajo de cualquier forma. Además, no tolera la discriminación y señala que un individuo debe ser contratado y empleado con base en su capacidad, no en sus características personales o creencias. Reconoce los derechos de todos los empleados a optar por afiliarse a organizaciones o asociaciones, sin injerencia patronal. Con respecto a las condiciones laborales, todas las instalaciones de Mattel, así como sus socios comerciales, deben garantizar un entorno de trabajo seguro a su personal.

Problemas de manufactura conducen al retiro de productos del mercado

A pesar de los esfuerzos de Mattel, no todos sus fabricantes extranjeros se han adherido fielmente a sus altos estándares. En 2007 la empresa fue objeto de escrutinio por la venta de productos inseguros cuando anunció el retiro de juguetes que contenían pintura con plomo. El problema se hizo evidente cuando un minorista europeo descubrió la situación. Se estima que 10 millones de juguetes fabricados en China estaban contaminados. Rápidamente Mattel ordenó detener la producción a Lee Der, la empresa que los fabricaba, después de que se descubrió que había comprado pintura que contenía plomo. Mattel atribuyó el fiasco al deseo del fabricante de ahorrar dinero para enfrentar el incremento de precios. El CEO Robert Eckert declaró al respecto lo siguiente: "En los últimos tres o cinco años hemos visto que los precios del trabajo aumentaron más del doble, y los precios de las materias primas al doble o al triple. Creo que hay mucha presión sobre estas personas que creyeron que podían trabajar al margen para tratar de ahorrar costos."

El incidente comenzó cuando Early Light Industries, Co., un subcontratista de Mattel propiedad de Choi Chee Ming, el magnate del juguete en Hong Kong, subcontrató a su vez a un proveedor chino para que le suministrara la pintura destinada a las piezas de la línea de juguetes *Cars*. El vendedor, llamado Hong Li Da, adquirió la pintura con otro proveedor externo no autorizado: una violación al requerimiento de Mattel de usar pintura suministrada directamente por Early Light. Los productos detectados contenían "niveles inadmisibles de plomo". Cuando se anunció que Lee Der Industrial Company, otro subcontratista de Early Light, también utilizó la misma pintura con plomo encontrada en la línea *Cars*, China inmediatamente suspendió la licencia de exportación a la empresa. Después Mattel identificó a tres proveedores que trabajaban para Lee Der: Dongxin, Zhongxin y Mingdai. Lee Der utilizó esta pintura para fabricar la línea de productos Fisher-Price de Mattel, y se supo que la compró a Mingdai por la estrecha amistad que unía a los dos propietarios. A finales de 2007 Zhang Shuhong, operador de Lee Der, se ahorcó después de pagar a los 5 000 miembros de su personal.

En ese mismo año Mattel se vio obligado a retirar otros productos en cuya confección se utilizaron potentes imanes susceptibles de desprenderse y que representaban un peligro de asfixia para los niños pequeños. Si más de un imán es tragado, éstos pueden atraerse entre sí dentro del estómago del menor y causar complicaciones potencialmente mortales. Más de 21 millones de juguetes de Mattel fueron retirados de todos los mercados, y los padres presentaron varias demandas alegando que estos productos dañaban a sus hijos.

En un primer momento Mattel culpó a los subcontratistas chinos del retiro de las inmensas cantidades de juguetes, pero más tarde asumió parte de la responsabilidad, aunque no dejó de señalar a los fabricantes chinos como los principales responsables. Éstos, sin embargo, sostenían una versión muy distinta. La agencia estatal de noticias Xinhua difundió la siguiente declaración del vocero de la Administración de Supervisión de Calidad e Inspección y Cuarentena de China (Administration of Quality Supervision and Inspection and Quarantine, AQSIQ): "Mattel debería mejorar sus diseños y la supervisión de la calidad del producto. Los fabricantes de equipos originales chinos realizaron el trabajo como los importadores lo solicitaron, y los juguetes se ajustaban a las normas y estándares de Estados Unidos al momento de la producción." Mattel debió enfrentar las críticas de muchos consumidores, quienes creían que evadía su responsabilidad culpando a China. En 2007 recibió el "Premio al Mal Producto", otorgado por Consumers International.

¿Cómo se produjo esta crisis bajo la vigilancia de una empresa elogiada por su ética y sus normas de seguridad? Aunque Mattel había investigado a sus contratistas, no auditó toda la cadena de suministro para incluir a los subcontratistas. Este descuido dejó el espacio para que ocurrieran las violaciones. Ahora ha efectuado algunos cambios para hacer cumplir la regla de que los subcontratistas no contraten a proveedores en dos y tres niveles por debajo de la cadena de suministro. En un comunicado, Mattel afirmó haber pasado más de 50 000 horas investigando a sus proveedores y efectuando pruebas a sus juguetes. También anunció un plan de tres puntos diseñado para reforzar el control de la producción con el fin de descubrir y prevenir el uso no autorizado de los subcontratistas, y probar los productos por sí misma en vez de depender de los contratistas.

La reacción del gobierno chino

Los funcionarios chinos finalmente admitieron el fracaso del gobierno para proteger adecuadamente al consumidor. Aunque prometieron reforzar la inspección de los productos exportados, la supervisión efectiva es un reto en un país tan grande y tan agobiado por la corrupción. En 2008 el gobierno chino lanzó una campaña de cuatro meses en favor de la calidad del producto ofreciendo cursos intensivos de capacitación a los fabricantes nacionales de juguetes para ponerlos al día en sus conocimientos sobre las normas internacionales del producto y la seguridad industrial. Como resultado de la campaña, la estatal AQSIQ anunció que revocaría la licencia a más de 600 fabricantes chinos. En ese mismo año la Administración Estatal de Industria y Comercio (State Administration for Commerce and Industry, SACI) informó que 87.5% de los juguetes de reciente fabricación en China reunió los requisitos de calidad. Aunque esto representa una mejora, la tentación de buscar atajos se mantiene fuerte en un país cuya principal ventaja competitiva evidentemente son los precios, no la calidad.

Los deberes de responsabilidad social de Mattel

Dado que los principales productos de Mattel están destinados a la población infantil, la empresa debe ser sensible a las preocupaciones por los derechos sociales del niño. También debe ser consciente de que el entorno internacional a menudo complica las transacciones de negocios. Diferentes sistemas jurídicos y expectativas culturales acerca de los negocios pueden crear muchos problemas complejos. Finalmente, el uso de la tecnología entraña muchos dilemas, especialmente en relación con la privacidad del consumidor. Mattel ha reconocido estos problemas potenciales y ha tomado medidas para fortalecer su compromiso con la ética en los negocios. También busca adoptar una posición sobre la responsabilidad social, y anima a sus empleados y consumidores a hacer lo mismo.

Privacidad y tecnología de marketing

Uno de los problemas con que Mattel se ha enfrentado en repetidas ocasiones es el de privacidad y tecnología en línea. Los avances tecnológicos han creado problemas especiales de marketing para la empresa. Ésta reconoce que debido a que sus productos están dirigidos a los niños, debe comunicar a los padres su estrategia de marketing corporativa. Mattel ha tomado medidas para dar a conocer a niños y adultos su filosofía respecto de las herramientas de marketing basadas en Internet. Un

ejemplo es el sitio web de Hot Wheels, que contiene una extensa política de privacidad en línea, parte de la cual dice lo siguiente:

> *Mattel, Inc. y su familia de empresas ("Mattel") se han comprometido a proteger su privacidad en línea al visitar un sitio web operado por la empresa. Nosotros no recolectamos ni almacenamos ninguna información personal en línea a menos que sea voluntariamente y si el usuario tiene 13 años de edad o más. Tampoco recolectamos ni almacenamos información personal en línea de los niños menores de 13 años sin el consentimiento de un padre o tutor legal, excepto en circunstancias limitadas autorizadas por la ley y las políticas descritas en esta póliza.*

Al asegurar a los padres que respetará la privacidad de sus hijos, Mattel demuestra que toma muy en serio su responsabilidad en el marketing relacionado con los niños.

Expectativas de los socios de negocios de Mattel

La multinacional de juguetes ha demostrado mantener un serio compromiso con la ética en los negocios en sus relaciones con otras industrias. A finales de 1997 completó su primera auditoría de ética en cada uno de sus sitios de fabricación, así como en las plantas de sus principales contratistas. La auditoría reveló que la empresa no estaba utilizando ningún tipo de trabajo infantil o forzado, un problema que azota a otros fabricantes extranjeros. Sin embargo, se encontró que diversos contratistas violaban las normas de seguridad de Mattel y de derechos humanos, y por tanto se les pidió cambiar sus operaciones a riesgo de perder negocios con la empresa. Ahora ésta cuenta con un consejo de seguimiento independiente que realiza auditorías en las plantas de producción cada tres años.

En un esfuerzo por continuar con su sólido historial en materia de respeto a los derechos humanos y normas éticas, Mattel instituyó en 1997 un código de conducta titulado *Principios de manufactura global,* uno de los cuales establece que todas las plantas de manufactura propiedad de la empresa y sus contratistas deben favorecer a socios comerciales comprometidos con normas éticas similares a las de Mattel. Otros principios están relacionados con la seguridad, los salarios y el cumplimiento de las leyes locales. Las auditorías de Mattel y el subsiguiente código de conducta fueron diseñados como medidas de prevención y no con carácter punitivo. La empresa está orientada a la creación y fomento de prácticas de negocios responsables en todo el mundo.

Mattel también afirma estar comprometida con su fuerza laboral. Al respecto, un consultor de la empresa señaló: "Mattel se compromete a mejorar el nivel de destreza de los trabajadores... [de manera que] experimenten un aumento en las oportunidades y en la productividad." Esta declaración refleja el interés de la firma por las relaciones entre y con los empleados, así como con los socios de negocios. Su código es una señal para los posibles socios, clientes y grupos de interés: Mattel asume el compromiso de promover y defender los valores éticos.

Prácticas de negocios éticas y legales

El gigante juguetero prefiere asociarse con empresas que estén igualmente comprometidas con el cumplimiento de altas normas éticas. Como mínimo, los socios deben acatar las leyes locales y nacionales de los países en los que operan. Además, deben respetar la propiedad intelectual, las marcas o los derechos de autor. También son responsables de la seguridad y la calidad del producto,

el respeto al ambiente y el pago de derechos arancelarios, además de la evaluación, el seguimiento y cumplimiento de sus políticas.

Asimismo, los socios de negocios de la firma deben manejarse con altos estándares de seguridad y calidad en los productos, adoptando prácticas que cumplan con las normas observadas al respecto por Mattel. Como se señaló en el caso anterior, las normas de seguridad han sido gravemente violadas en el pasado. Debido al alcance mundial de los negocios de Mattel y su historia de liderazgo en este campo, la empresa insiste en que los socios de negocios se adhieran estrictamente a las leyes locales e internacionales sobre aduanas y acaten todas las regulaciones de importación y exportación. Para fomentar este cumplimiento, Mattel insiste en que todas las plantas de manufactura deberán ofrecer lo siguiente:

- Acceso completo a las inspecciones *in situ* (en la fábrica) de Mattel o de las entidades designadas por ésta.
- Acceso total a los registros que permitan a Mattel determinar el cumplimiento de sus principios.
- Una declaración anual sobre el cumplimiento de los *Principios globales de manufactura* firmada por un funcionario del fabricante o de la planta de producción.

Con la creación del Consejo Independiente de Monitoreo de Mattel (Mattel Independent Monitoring Council, Mimco), ésta se convirtió en la primera empresa global de productos de consumo en aplicar este sistema a sus principales plantas y contratistas en todo el mundo. Este sistema proporciona controles y equilibrios que ayudan a garantizar que las normas se cumplan.

Si ciertos aspectos de los principios de producción de Mattel no se acatan, ésta intentará trabajar con los contratistas para buscar resolver sus problemas. No se contratará a socios a menos que cumplan con las normas de Mattel. Si la acción correctiva recomendada no es llevada a cabo, la empresa terminará su relación con el socio en cuestión. En general, la empresa está comprometida tanto con el éxito en los negocios como con las normas éticas, y reconoce que esto es parte de un proceso de mejora continua.

La Fundación Infantil de Mattel

A través de la Fundación Infantil de Mattel, la empresa promueve la filantropía y el trabajo comunitario entre sus empleados y realiza obras de caridad para mejorar la vida de los niños necesitados. Sus prioridades de financiamiento han incluido la construcción de un nuevo hospital infantil en la Universidad de Los Ángeles, California (UCLA), mantener el programa Mattel Family Learning e impusar el activismo altruista de su personal.

En noviembre de 1998 la empresa se comprometió a donar 25 millones de dólares anuales en regalos para el hospital con el objetivo de apoyar sus actividades y establecer una instalación de última generación. En honor al donativo, el nosocomio fue nombrado Hospital Infantil Mattel de la UCLA.

Por su parte, el programa Mattel Family Learning utiliza laboratorios de aprendizaje por computadora para hacer avanzar las habilidades básicas de los niños. Ahora son más de 80 los laboratorios que ofrecen software y tecnología diseñada para ayudar a menores con capacidades especiales o con habilidades limitadas de lenguaje en Estados Unidos, Hong Kong, Canadá y México.

A los empleados de la empresa se les anima a participar en una amplia gama de actividades de voluntariado, incluyendo el Equipo Mattel, que les permite colaborar con programas locales de Olimpiadas Especiales. Quienes prestan servicio en los consejos de las organizaciones altruistas o ayudan en programas permanentes sin fines de lucro son seleccionados para obtener becas de voluntariado por estos apoyos. El personal de Mattel que contribuye a la educación superior o que participa en organizaciones de ayuda a niños necesitados sin fines de lucro tiene derecho a que sus donativos personales sean duplicados por la empresa dólar por dólar hasta un límite de 5 000 por año.

Mattel mira hacia el futuro

Al igual que todas las grandes empresas, Mattel ha resistido las tormentas. En los últimos años ha enfrentado una serie de retos potencialmente difíciles y agobiantes. Durante la oleada de retiros de juguetes, algunos analistas opinaron que su reputación fue afectada sin remedio. Mattel, sin embargo, se ha negado a partir tranquilamente. Si bien admite el mal manejo en esos asuntos, está tratando de rectificar sus errores y prevenir otros futuros. La empresa parece estar dedicada a apuntalar sus defensas éticas para protegerse tanto a sí misma como a sus clientes. Las experiencias de Mattel deben enseñar a todas las organizaciones que las amenazas pueden materializarse en el entorno de marketing a pesar de los planes mejor trazados.

Con la baja en la demanda de juguetes y la recesión económica más reciente, la empresa puede pasar por un crecimiento lento durante algún tiempo. Hoy enfrenta numerosas oportunidades de mercado y amenazas, como la velocidad a la que los niños están creciendo y dejando los juguetes, la creciente importancia de la tecnología en productos de consumo, y los cambios en el poder adquisitivo y las necesidades de consumo en los mercados globales.

El cambio continuo en el estilo de vida de la juventud estadounidense es de particular preocupación para la empresa. El éxito fenomenal de las consolas de videojuegos, los reproductores portátiles de música, los mensajes de texto y las redes sociales entre los jóvenes actuales es una prueba de esta transformación. Los niños y adolescentes también son más activos que antes en actividades extraescolares (por ejemplo, deportes, música y voluntariado); en consecuencia, tienen menos tiempo para jugar con los juguetes tradicionales.

A pesar de estas circunstancias, Mattel tiene mucho que ofrecer a los niños y a los inversionistas. Barbie sigue siendo la muñeca número uno de Estados Unidos y de todo el mundo. Barbie.com es el sitio web número uno entre las niñas: habitualmente obtiene más de 50 millones de visitas al mes. Además, todas las marcas principales de la empresa son reconocidas al instante en todo el orbe; por tanto, su capacidad para aprovechar una o todas es muy alta. Los temas pendientes incluyen la dependencia de la organización respecto de Walmart y Target (lo que disminuye su poder de fijación de precios), la volatilidad de los precios del petróleo (se utiliza como materia prima para la fabricación de plásticos), y la creciente competencia a nivel mundial. Sin embargo, los analistas creen que a pesar de los cambios en las tendencias demográficas y socioeconómicas, Mattel tiene un gran potencial de crecimiento en los juguetes basados en la tecnología, especialmente en los mercados internacionales. La empresa, que comenzó con dos amigos fabricando marcos de madera, ha demostrado una enorme longevidad y habilidad de marketing. En los próximos años estará a prueba su determinación y su estrategia en un mercado del juguete altamente competitivo pero todavía rentable.

Preguntas para análisis

1. ¿Los fabricantes de productos para niños tienen obligaciones especiales con los consumidores y la sociedad? Si es así, ¿cuáles son éstas?
2. Exprese su opinión sobre las fortalezas y debilidades de las principales marcas de Mattel. En el estudio de Barbie en concreto, ¿qué medidas recomendaría usted para frenar la caída de las ventas? ¿Debería Mattel aceptar el hecho de que la marca nunca recuperará su estatus anterior en ventas? Explique su respuesta.
3. ¿Hasta qué punto Mattel es responsable de los asuntos relacionados con su producción de juguetes en China? ¿Cómo podría evitarlos?
4. ¿Qué oportunidades y amenazas enfrenta la empresa en el futuro?

Fuentes

La información utilizada en la preparación de este caso fue tomada de las siguientes fuentes: "About Us: Philanthropy", *Mattel* (http://www.matel.om/about-us/philanthopy/), consultado el 6 de octubre de 2009; sitio web de American Girl (http://www.americangirl.com), consultado el 6 de octubre de 2009; Bannon Lisa y Carlta Vizhum, "One-Toy-Fits-All: How Industry Learned to Love the Global Kid", *The Wall Street Journal,* 29 de abril de 2003 (http://online.wsj.com/article/SB105156578439799000.html/?mod=googlewsj), consultado el 6 de octubre de 2009; Barboza David, "Scandal and Suicide in China: A Dark Side of Toys", Iht.com, 23 de agosto de 2007 (http://www.iht.com/articles?2007/08/23/business/23suicide.php?page=1), consultado el 8 de septiembre de 2009; Barboza, David y Louise Story, "Toymaking in China, Mattel's Way", *The New York Times,* 26 de julio de 2007 (http://www.nytimes.com/2007/07/26/business/26toy.html?pagewanted=1&_r3&hp), consultado el 8 de septiembre de 2009: "Bratz Looses Battle of The Dolls", *BBC News*, 5 de diciembre de 2008 (http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/767270.stm), consultado el 6 de octubre de 2009; Adam Bryant, "Mattel CEO Hill Barad and a Toyshop That Doesn't Forget to Play", *The New York Times*, 11 de octubre de 1998; Nicholas Casey, "Mattel Prevails Over MGA in Bratz-Doll Trial", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2008, pp. B-18-B-19; Nicolas Casey, "Mattel to Get Up to $100 Million in Bratz Case", *The Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2008 (http://online.wsj.com/article/SB121978263398273857-email.html), consultado el 6 de octubre de 2009; Shu-Ching Chen, "A Blow to Hong Kong's Toy King", *Forbes*, 15 de agosto de 2007 (http://www.forbes.com/2007/08/15/mattel-china-choi-face-markets-cx_jc_0815autofacescan0.html), consultado el 6 de octubre de 2009; "Children's Foundation", *Mattel* (http://corporate.mattel.com/about-us/philantropy/childrenfoundation.aspx), consultado el 6 de octubre de 2009; Bill Duryea, "Barbie-holics: They're Devoted to the Doll", *St. Petersburg Times*, 7 de agosto de 1998; Miranda Hitti', "9 Million Mattel Toys Recalled", WebMD, 14 de agosto de 2007 (http://children.webmd.com/news/20070814/9_million_mattel_toys-recalled), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Independent Monitoring Council Completes Audits of Mattel Manufacturing Facilities in Indonesia, Malaysia and Thailand", Comunicado de prensa de Mattel, 15 de noviembre de 2002 (http://children.webmd.com/news/20070814/9_million_toys_recalled), consultado

el 8 de septiembre de 2009: "International Bad Product Awards", Consumers International (http://consumersinternatonal.org/Shared_ASP_Files/UploadedFiles/527739D3-ID7B-47AF-B85C-6FD2579149B_InternationalBadProductsAward-pressbriefng.pdf), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Investors and Media", *Mattel* (http://investor.shareholdre.com/mattel), consultado el 6 de octubre de 2009; Gina Keating, "MGA 'Still Assessing' Impact of Bratz Ruling: CEO", *Reuters*, 4 de diciembre de 2008 (http://www.reuters.com/article/ousivMolt/idUSTRE4B405820081205), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Learning from Mattel", Tuck School of Business en Dartmouh (http://mba.tuck.dartmouth.edu/pdf/2002-1-0072.pdf/2002-1-0072.pdf), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Mattel and U.S. Consumer Product Safety Commissions Announce Voluntary Refund Program for Cabage Match Kids Snacktime Kids Dolls", Comisión de Seguridad de Productos al Consumidor, Oficina de Información y Asuntos Públicos, versión núm. 97-055, 6 de enero de 1997; "Mattel Anual Report 2008", Sareholder.com (http://www.shareholder.com/mattel/downloads/2007AR.pdf), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Mattel Awarded $100M in Doll Lawsuit", *USA Today*, 27 de agosto de 2008, p. B-1; "Mattel Children's Foundation Rewards Second Round of Domestic Grants to 34 Nonprofit Organizations", *Mattel*, 7 de diciembre de 2005 (http://investor.shareholder.com/mattel/releasedetail.cfm?ReleasedID=181309), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Mattel's Commitment to Ethics", *eBusiness Ethics* (http://www.e-businessethics.com/mattel9.htm), consultado el 6 de octubre de 2009; "Mattel Continues to Lead the Toy Industry with Release of Its First Corporate Social Responsability Report", Shareholder.com, 12 de octubre de 2004 (http://www.shareholder.com/mattel/news/20041012-145079.cfm), consultado el 8 de septiembre de 2009: "Mattel History", *Mattel* (http://corporate.mattel.com/about-us/history/default.aspx), consultado el 6 de octubre de 2009; Mattel, Inc., Hot Wheels website (http://www.hotwheels.com), consultado el 6 de octubre de 2009; "Mattel, Inc. Launches Global Code of Conduct Intended to Improve Workplace, Worker's Standard of Living", *Canada NewsWire,* 21 de noviembre de 1997: "Mattel, Inc., Online Privacy Policy", *Mattel* (http://www.hotwheels.com/PrivacyPolicy/index.aspx/site=hw&lang=), consultado el 6 de octubre de 2009; "Mattel Magnetic Toy Set Recall: Company Has History of Ignoring Product Safety Disclosure Laws. Did It Do So Again?", *Parker Waichman Alonso*, *LLP*, 4 de septiembre de 2007 (http://www.yourlawyer.com/articles/read/13072), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Mattel Recalls Batman™ and One Piece™ Magnetic Action Figure Sets", Comisión de Seguridad de Productos al Consumidor de Estados Unidos, 14 de agosto de 2007 (http://service.mattel.com/us/recall/J1944CPSC.pdf), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Mattel to Sell Learning Co.", *Direct*, 2 de octubre de 2000 (http://directmag.com/news/marketing_mattel-sell_learning), consultado el 8 de septiembre de 2009; Marla Matzer, "Deals on Hot Wheels", *Los Ángeles Times*, 22 de julio de 1998; Benjamin B. Olshin, "China, Culture and Product Recalls", *Specialized Researchs + Reports*, 20 de agosto de 2007, p. S2R (http://www.s2r.biz/s2rpapers/papers-Chinese_Product.pdf), consultado el 8 de septiembre de 2009; Christopher Palmeri "Could Mattel End Up with Bratz?", *BusinessWeek Online*, 18 de julio de 2008 (http://www.bsinessweek.com/bwdaily/dnfash/content/jul2008/db2008071_68426.htm); Christopher Palmeri. "The Bratz Designer Counterpunches Mattel", *BusinessWeek Online*, 2 de octubre de 2009 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/cntent/oct2009/db2009102_823460.htm): "Product Recalls", Centro de Respuesta al Consumidor de Mattel (http://service.mattel,com/us/recall/asp), consultado el 8 de septiembre de 2009; Jack A. Raisner, "Using the 'Ethical Environment' Paradigm to Teach Business Ethics: The Case of the Maquiladoras", *Journal of Business Ethics*, 1997 (http://www.springerlink.com/content/nv62636101163v07/fulltext.pdf), consultado el 6 de octubre de 2009; Patricia Sellers,

"The 50 Most Powerful Women in American Business", *Fortune*, 12 de octubre de 1998, pp. 76, y 95; Laura S. Spark, "Chinese Products Scares Prompt US Fears", *BBC News*, 10 de julio de 2007 (http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/6275758.stm), consultado el 8 de septiembre de 2009; "The United States Has Not Restricted Imports Ander the China Safeguard", Oficina de Responsabilidad Gubernamental de Estados Unidos, septiembre de 2005 (http://www.gao.gov/new.items/d051056.pdf), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Third Toy Recall by Mattel in Five Weeks", *Business Standard,* 6 de septiembre de 2006 (http://www.business-standard.com/india/storypage.php/autono=297057), consultado el 8 de septiembre de 2009; "Toymaker Mattel Bans Child Labor", *Denver Post*, 21 de noviembre de 1998, p. A8; "UCLA Children's Hospital Receives $25 Million Pledge from Mattel Inc.", 12 de noviembre de 1998 (http://investor.shareholder.com/mattel/releaseddetail.cfm?ReleaseID=141937), consultado el 8 de septiembre de 2009: y Michael White, "Barbie Hill Lose Some Curves When Mattel Modernizes Icon", *Detroit News*, 18 de noviembre de 1997, p. E32.

CASO 8

New Belgium Brewing (*A*): la responsabilidad social como ventaja competitiva

Sinopsis. *Desde sus raíces en el sótano de Fort Collins, Colorado, New Belgium Brewing siempre se ha esforzado por objetivos comerciales más altos que la rentabilidad. El enorme crecimiento de la empresa, que la ha convertido en la tercera fábrica de cerveza artesanal más grande de Estados Unidos y la novena más grande del mundo, ha sido guiado por una estrategia de marca basada en una firme cercanía con el cliente, responsabilidad social y fantasía. Los productos de la empresa, especialmente Fat Tire Amber Ale, siempre han apelado a los conocedores de cerveza que aprecian el enfoque de sustentabilidad de New Belgium tanto como las cervezas de clase mundial. Más allá de su crecimiento y éxito, New Belgium ha conseguido mantenerse fiel a sus valores fundamentales y a la autenticidad de la marca, claves de su ventaja comercial en el sector altamente competitivo de la cerveza artesanal.*

Temas. *Cercanía con el cliente, ventaja competitiva, responsabilidad social, sustentabilidad, estrategia de marca, estrategia de producto, estrategia de distribución, implementación del marketing, relaciones con el cliente*

Muchas empresas frecuentemente citadas como ejemplos de organizaciones éticas y socialmente responsables son grandes corporaciones. No obstante, las iniciativas de responsabilidad social de las pequeñas empresas a menudo tienen mayor impacto en las comunidades locales y en los vecindarios porque crean empleos y proporcionan bienes y servicios en mercados más reducidos que a las grandes firmas no les interesa servir. También contribuyen con dinero, recursos y tiempo voluntario a causas de su entorno inmediato. Con frecuencia sus propietarios actúan como líderes de la comunidad y el vecindario, y muchos optan por aplicar sus habilidades y algunos frutos de su éxito para hacer frente a los problemas locales y a cuestiones que beneficien a la comunidad. Los directivos y empleados de estas organizaciones también se convierten en modelos de acciones éticas y socialmente responsables. Un ejemplo de ese tipo de empresa es New Belgium Brewing Company, Inc., con sede en Fort Collins, Colorado. De hecho, su nuevo modelo de negocios ha sido tan exitoso que cada vez es

O. C. Ferrell, de la Universidad de Nuevo México, preparó este caso para debate en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Jennifer Jackson y Jennifer Sawayda, de la misma universidad, proporcionaron asistencia editorial. Nikole Haiar y Melanie Drever prestaron asistencia a las ediciones anteriores de este caso.

más fácil encontrar sus cervezas en todo el país a medida que más consumidores abrazan lo que la empresa representa.

Historia de New Belgium Brewing Company

La idea de la empresa cervecera New Belgium comenzó con un viaje en bicicleta a través de Bélgica, hogar de algunas de las mejores cervezas del mundo, muchas de las cuales han sido elaboradas durante siglos en los monasterios de ese país. Mientras Jeff Lebesch, un ingeniero eléctrico estadounidense, recorría Bélgica con su bicicleta de montaña, se preguntó si de regreso a casa en Colorado él podría producir cervezas de alta calidad. Después de adquirir la cepa especial de levadura que se utiliza para elaborar la bebida al estilo belga, Lebesch comenzó a experimentar en el sótano de su casa. Cuando sus cervezas obtuvieron la aprobación de los amigos, decidió comercializarlas.

New Belgium Brewing (NBB) abrió sus puertas en 1991 como una pequeña empresa en el sótano de la residencia de Lebesch en Fort Collins. Su esposa, Kim Jordan, se convirtió en la directora de marketing, y a la primera cerveza la nombraron *Fat Tire Amber Ale* en honor al viaje en bicicleta de Lebesch a través de Bélgica. Las cervezas New Belgium desarrollaron rápidamente una pequeña pero devota base de clientes, primero en Collins y luego en todo Colorado. La fábrica pronto tuvo que dejar el sótano y se mudó a un viejo depósito de ferrocarriles antes de establecerse en las instalaciones actuales, construidas en 1995. La planta incluye un sistema automatizado de cervecería, dos laboratorios de control de calidad y numerosas innovaciones tecnológicas para que New Belgium sea reconocida a nivel nacional como un "paradigma de eficiencia ambiental".

En la actualidad, NBB ofrece una gran variedad de ales y pilsners, permanentes y estacionales. Su línea estándar incluye Sunshine Wheat, Blue Paddle, Abbey, Mothership Wit, 1554, Trippel, y la original Fat Tire Amber Ale, que sigue siendo la mejor vendida. Algunos clientes incluso se refieren a la empresa como la Cervecería Fat Tire. La fábrica también comercializa cuatro tipos de cervezas especiales basados en las estaciones. Las de temporada incluyen Frambozen, que se comercializa en la época de Acción de Gracias; Skinny Dip, durante el verano; 2º para el invierno, y Mighty Arrow en la primavera. Adicionalmente, la empresa ha iniciado un programa llamado *Lips of Faith*, que consiste en pequeños lotes creados para la celebrar eventos locales o acontecimientos históricos, en los cuales se incluyen las cervezas La Folie, Biere de Mars y Abbey Grand Cru. También está trabajando en colaboración, o *collabeeration*, con Elysian Brewing Company, para que cada fábrica pueda utilizar las instalaciones de la otra cervecería, aunque se mantendrán como entidades independientes. Mediante esta colaboración esperan desarrollar mayor eficiencia y experimentación, además de dar pasos agigantados hacia el futuro de la cerveza artesanal estadounidense. Una *collabeeration* resultante de esta asociación es el Trippel IPA.

La publicidad más eficaz de NBB siempre ha sido de boca en boca a través de sus clientes, especialmente en sus primeros años. De hecho, se dice que antes de que sus cervezas fueran ampliamente distribuidas en todo Colorado, el propietario de una tienda de licores en Telluride ofrecía vales de gasolina a las personas que se detenían a tomar una cerveza New Belgium en su camino a Fort Collins. Aunque la empresa ha ampliado su distribución a buena parte del mercado de Estados Unidos, recibe numerosos correos electrónicos y llamadas telefónicas todos los días preguntando cuándo estarán sus bebidas disponibles en otras partes del país.

Aunque todavía es una pequeña fábrica en comparación con muchas de las empresas cerveceras como Coloradan Coors, NBB siempre ha experimentado un fuerte crecimiento que la ha conver-

tido en la novena cervecería más grande del país (y la tercera "artesanal" más grande), con ventas de aproximadamente 96 millones de dólares en 2007 (ya que se trata de una entidad privada, los detalles de las ventas y las cifras de sus rendimientos no están disponibles). Ahora tiene su propio blog, así como páginas de MySpace y Facebook. La planta actualmente produce 700 botellas de cerveza por minuto, y está desarrollando una capacidad de 50 a 60 cervezas en lata por minuto. Sus productos se distribuyen en 26 estados de la costa del Pacífico, el medio oeste y, más recientemente, en el sureste de Estados Unidos (vea la figura del caso 8.1). Este crecimiento lo han impulsado los conocedores de cerveza que aprecian la alta calidad de las bebidas de NBB y sus prácticas éticas y ambientales. Por ejemplo, cuando comenzó la distribución en Minnesota, las cervezas eran tan populares que había una tienda de licores que tenía que abrir muy temprano y hacer acomodos para la gran cantidad de clientes que la abarrotaban. La tienda vendió 400 cajas de Fat Tire durante la primera hora en que abrió sus puertas.

Sin embargo, con la expansión de la distribución, la cervecería ha reconocido la necesidad de aumentar sus oportunidades para llegar a clientes más lejanos. Al efecto, consultó con el Dr. Douglas Holt, un profesor de Oxford experto en cultura de marcas, quien después de estudiar la

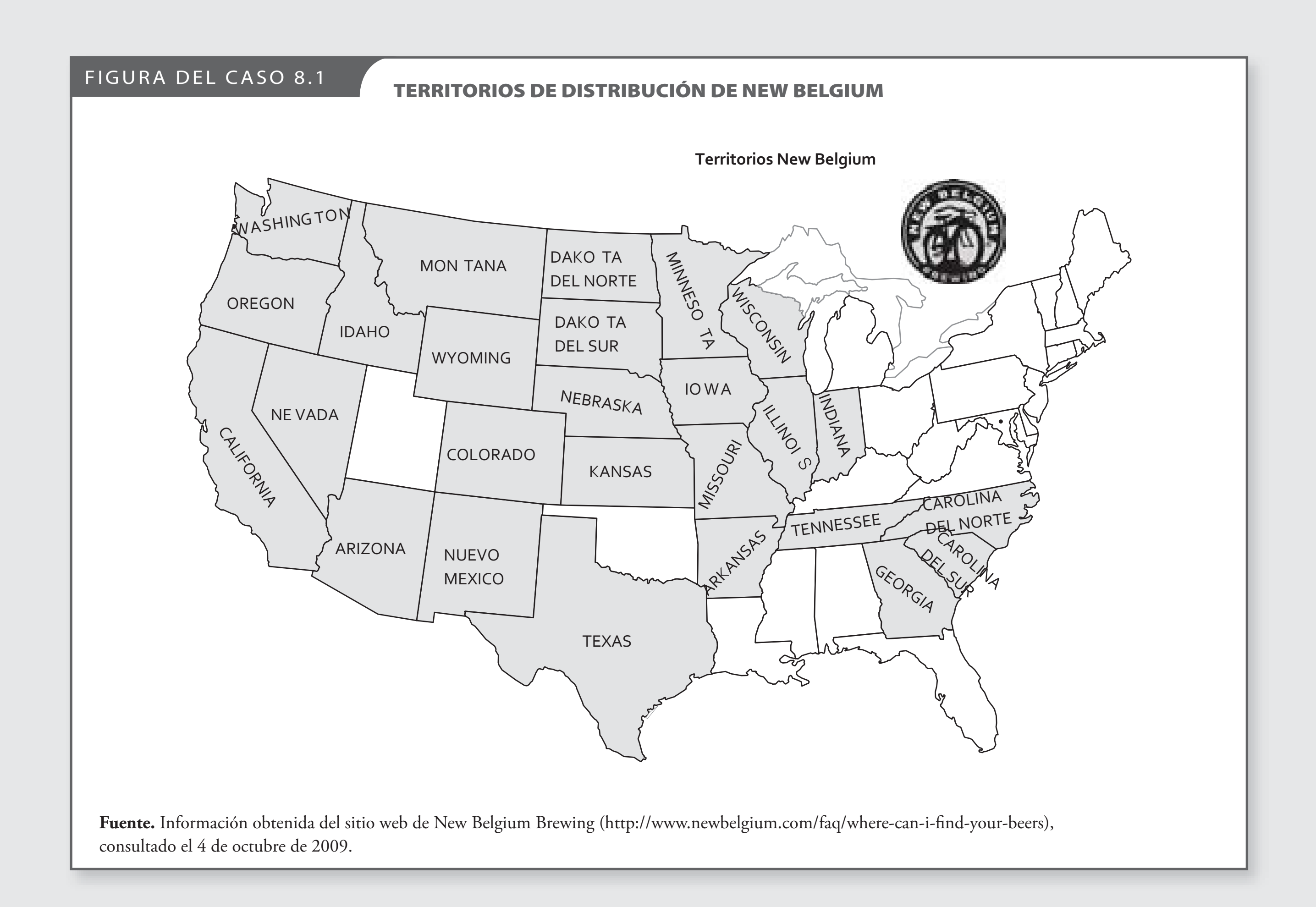


FIGURA DEL CASO 8.1 **TERRITORIOS DE DISTRIBUCIÓN DE NEW BELGIUM**

Fuente. Información obtenida del sitio web de New Belgium Brewing (http://www.newbelgium.com/faq/where-can-i-find-your-beers), consultado el 4 de octubre de 2009.

empresa redactó junto con el director de Marketing Greg Owsley un "manifiesto" de 70 páginas que describe los atributos de la marca, su carácter, relevancia cultural y promesa. En particular, Holt identificó en New Belgium un espíritu de búsqueda de actividades creativas simplemente por la alegría de hacer el bien y estar en armonía con el ambiente.

Con la marca así definida, New Belgium recurrió a una agencia de publicidad para que le ayudara a comunicar la identidad de la marca. Pronto se encontró con Amalgamated, una agencia independiente de Nueva York igualmente joven. Ésta creó una campaña publicitaria de 10 millones de dólares en la cual estableció como clientes objetivo a bebedores de cerveza de alto nivel, hombres de entre 25 y 44 años de edad, y destacó la fábrica de New Belgium en una imagen de arriba hacia abajo. Los anuncios se centraron en un hombre, Charles the Tinkerer, quien aparece armando una bicicleta de montaña con piezas usadas y luego manejándola a lo largo de caminos rurales. El comercial se rodó en las regiones de Hotchkiss y Paonia, Colorado. Los productores fueron en busca de un ambiente espontáneo y despreocupado. El producto aparecía sólo cinco segundos en cada anuncio en medio del eslogan: "Sigue tu locura... la nuestra es la cerveza." Al principio New Belgium pensó que "la locura" llevaba una connotación demasiado negativa, pero el departamento de apoyo la incentivó a mantener el eslogan. Con música nostálgica de fondo, los anuncios ayudaron a posicionar la marca como pensativa, caprichosa y reflexiva. Además de la campaña publicitaria, la empresa mantuvo su estrategia de promoción mediante eventos de patrocinio.

New Belgium abraza la responsabilidad social

Según Greg Owsley, director de marketing de New Belgium, la empresa mantiene un enfoque fundamental en la cultura ética de la marca. A pesar de que la desconfianza de los consumidores en los negocios se encuentra en el punto más alto de todos los tiempos, aquellos que mantienen una buena reputación son vistos como todo un símbolo de adoración, en comparación con otros que se basan en una publicidad exagerada. En la actualidad, las empresas que adoptan la ciudadanía corporativa con las comunidades a las que sirven suelen forjar lazos duraderos con los clientes. En New Belgium la sinergia entre marca y ciudadanía corporativa se ha producido de forma natural como cultura ética de la organización (en forma de valores y creencias), la cual se estableció mucho antes de que NBB contara con un departamento de marketing.

A principios de 1991, cuando New Belgium era apenas un incipiente negocio familiar, Jeff y Kim viajaron de excursión al Parque Nacional Rocky Mountain. Armados con un bolígrafo y una libreta, escribieron el primer esbozo de lo que sería el propósito principal de su empresa. De continuar con esa aventura, ¿cuáles serían sus aspiraciones más allá de la rentabilidad? ¿Cuál era la esencia de su sueño? Lo que escribieron aquel día de primavera son básicamente los valores y creencias que usted puede leer hoy en la página web de NBB. Más importante aún, pregúntese si cualquier empleado de New Belgium, ya sea hombre o mujer, puede listar estos valores compartidos y comentar cuáles le parecen más conmovedores. Para NBB, las estrategias de marca están enraizadas en los valores de la empresa, así como en sus otras prácticas de negocios. La dedicación a la calidad, el ambiente y a sus empleados y clientes está expresada en su declaración de principios y valores fundamentales.

Declaración de misión:

Dirigir una cervecería rentable que haga que se manifiesten nuestro amor y talento.

Creencias y valores básicos de la empresa:

1. Recordar que somos increíblemente afortunados al crear algo de primera calidad que mejora la vida de las personas, al tiempo que supera las expectativas de nuestros consumidores.
2. Producir cervezas de clase mundial.
3. Promover la cultura de la cerveza y su disfrute responsable.
4. Encender el cambio social, ambiental y cultural como un modelo de negocios a seguir.
5. Cuidar el ambiente: honrar a la naturaleza en cada etapa del trabajo.
6. Cultivar el potencial a través del aprendizaje, la cultura de alta participación y la búsqueda de oportunidades.
7. Equilibrar las múltiples necesidades de la empresa y de nuestros colaboradores y su familia.
8. Confiar y comprometernos con los demás a través de relaciones y comunicaciones auténticas.
9. Mejorar de forma continua la calidad innovadora y la eficiencia.
10. Divertirnos.

Los empleados creen que estas declaraciones ayudan a comunicar a los clientes y a otros grupos de interés lo que New Belgium es como empresa. Estos valores se han desarrollado durante 20 años y en la actualidad son significativos tanto para la organización como para sus clientes más allá del gran crecimiento de la empresa.

Responsabilidades con el ambiente

La estrategia de marketing de New Belgium implica vincular la calidad de sus productos y su marca con la filosofía de respeto al ambiente. Con equipos de vanguardia y avances de alta tecnología en la industria, programas de participación de los empleados y una fuerte convicción de retribuir a la comunidad, la firma demuestra su deseo por crear una comunidad activa y emprendedora.

En primer lugar, la empresa se esfuerza por utilizar alternativas de eficiencia en costos para ahorrar energía y reducir su impacto en el ambiente. En este sentido, el permanecer fiel a sus valores y creencias centrales llevó a que todos sus empleados acordaran invertir en una turbina de viento haciendo de New Belgium la primera cervecería en Estados Unidos impulsada completamente con energía eólica. Desde que cambió el carbón por esta fuente alterna, la fábrica ha dejado de emitir 1 800 toneladas métricas de CO_2 al año. Más aún, reduce el uso de energía mediante un condensador de vapor que capta y reutiliza el agua caliente con que se hierve la cebada y el lúpulo en el proceso de producción para iniciar la próxima cerveza. El vapor se redirige a calentar las baldosas del piso y el hielo de los muelles de carga en época de invierno. Adicionalmente, la empresa compró una eficiente caldera, la segunda de su clase instalada en el país, que permite calentar agua conser-

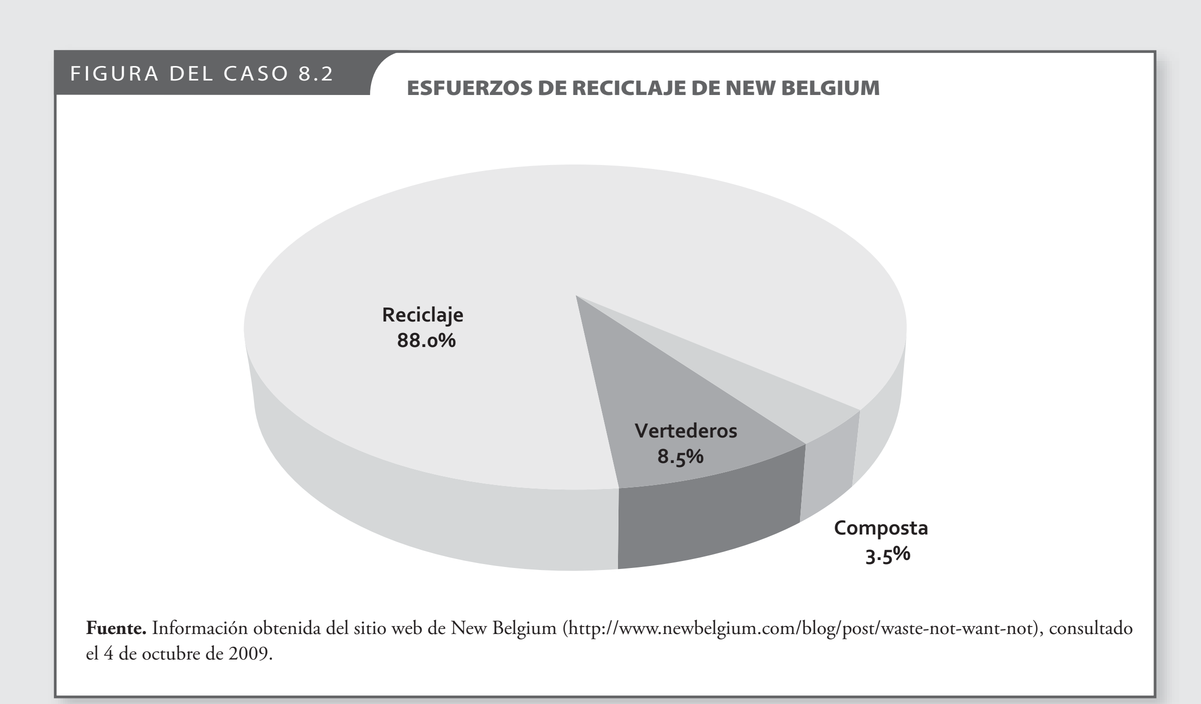
vando la energía más que los calentadores estándar. Otro método de aprovechamiento energético utilizado por NBB se basa en "tubos de sol" que proporcionan iluminación diurna natural durante todo el año. Por último, la cervecería utiliza un complejo sistema para capturar sus aguas residuales y extraer gas metano. Esto puede contribuir a satisfacer hasta en 15% las necesidades energéticas de la cervecería, al tiempo que reduce la presión sobre el centro de tratamiento de aguas municipales.

Asimismo, New Belgium se enorgullece de reducir los residuos mediante el reciclaje y creativas estrategias de reúso. De esta manera, recicla los suministros tanto como sea posible, incluyendo cajas de cartón, tapas de barril, material para oficina y el vidrio de color ámbar utilizado en el embotellado. Del mismo modo, almacena en un silo la cebada y los granos a efecto de que los agricultores locales se los lleven, de forma gratuita, para alimentar a sus cerdos. NBB ha llegado aún más lejos en la ruta hacia la generación de productos para la cadena alimenticia: está trabajando con algunos socios para aprovechar las bacterias de las aguas residuales que crean el metano, ya que son alimentos ricos en proteínas para los peces. También compra productos reciclados cuando puede y anima a sus empleados a reducir la contaminación del aire utilizando transporte alterno. *Reducir, Reutilizar, Reciclar,* las Tres R de la administración ambiental son tomadas muy en serio por la organización. La figura del caso 8.2 describe sus esfuerzos de reciclaje realizados en 2008.

Además, New Belgium utiliza desde hace tiempo técnicas de construcción ecológica. En cada ampliación de sus instalaciones ha incorporado las nuevas tecnologías y ha aprendido algunas lecciones a lo largo del camino. En 2002 acordó participar en el programa piloto del Green Building Council de Estados Unidos, líder en el diseño de energía y ambiente para edificios existentes (leadership in energy and environment design for existing buildings, LEED-EB). Con el manejo de tubos de sol y la luz del día para reutilizar el calor en el área de cocción, NBB sigue buscando nuevas maneras de cerrar ciclos y conservar los recursos.

New Belgium ha alcanzado logros significativos en materia de sustentabilidad, sobre todo en comparación con otras empresas de la industria. Por un lado, utiliza sólo 4 galones de agua para

FIGURA DEL CASO 8.2 **ESFUERZOS DE RECICLAJE DE NEW BELGIUM**



Fuente. Información obtenida del sitio web de New Belgium (http://www.newbelgium.com/blog/post/waste-not-want-not), consultado el 4 de octubre de 2009.

fabricar 1 de cerveza, 20% menos que la mayoría de las cervecerías. Además, fue capaz de reciclar 88% de sus residuos en 2008, y en la actualidad 100% de su electricidad proviene de fuentes renovables. Con todo y estos logros, NBB no tiene intención de poner fin a sus esfuerzos de sustentabilidad. Para el año 2015 espera reducir 10% la cantidad de agua que utiliza para elaborar sus bebidas a través de mejores procesos de producción, y disminuir 25% su huella de carbono por barril.

Responsabilidades con la sociedad

Más allá del uso de innovaciones y tecnologías respetuosas del ambiente, New Belgium también se esfuerza por mejorar la vida de las personas y las comunidades por medio de donaciones corporativas, patrocinio de eventos y su participación en causas filantrópicas. Desde su creación, ha entregado más de 2.9 millones de dólares a organizaciones altruistas. Por cada barril de cerveza vendido en el año dona 1 dólar a causas filantrópicas en los territorios en los que se distribuye su producto. Los donativos se dividen entre los estados de su área de influencia en proporción a los porcentajes de ventas totales. Esta es la forma en que la empresa se asienta localmente y retribuye a las comunidades que apoyan y compran sus productos. En 2008 entregó 490 000 dólares a causas caritativas y también participa en "1 por ciento para el Planeta", una red filantrópica a la que la empresa dona 1% de sus utilidades.

Las decisiones de los donativos las toma el Comité de Filantropía de New Belgium, integrado por propietarios, empleados de la cervecería, líderes de la zona y trabajadores de producción. La empresa reconoce a organizaciones sin fines de lucro que demuestren creatividad, diversidad y un enfoque innovador en su misión y objetivos. El comité también selecciona a grupos que involucren a la comunidad para alcanzar sus metas.

Adicionalmente, NBB mantiene en sus instalaciones un pizarrón con anuncios donde se publican actividades y propuestas para la participación comunitaria. Este tablero permite visualizar a los turistas y a los empleados las diferentes formas en que pueden ayudar a la comunidad, y ofrece a las organizaciones sin fines de lucro la oportunidad de conocer sus necesidades. Los donativos se solicitan a través de la página web de NBB, la cual tiene un enlace para este propósito. En 2009 la empresa esperaba conceder apoyos en rubros como manejo del agua, transporte razonable, uso de la bicicleta, agricultura sustentable y la creación de una conciencia ecológica entre los jóvenes.

Por otra parte, la empresa aporta recursos para una serie de eventos, con especial énfasis en aquellos que involucran los deportes de "tracción humana" que causan un daño mínimo al ambiente. A través de patrocinios como el festival en bicicleta Tour de Fat apoya a organizaciones ambientalistas, sociales y de ciclismo. En este tour, el participante lleva con las manos elevadas las llaves y la factura del automóvil, mismas que cambia por una bicicleta NBB y el remolque. El activista es filmado para que el mundo vea cómo promueve el transporte sostenible más que el manejo del auto particular. New Belgium también patrocina el MS 150, "El mejor recorrido de bicicletas", que dura dos días, con bicicletas totalmente equipadas; los ingresos obtenidos benefician a más de 5 000 personas de la localidad que padecen esclerosis múltiple. Otro evento auspiciado es la carrera ciclista Paseo de los Rockies, en el que los recursos procedentes de las ventas de cerveza se donan a grupos locales sin fines de lucro. Una parte del dinero recaudado de diversas actividades se destina a parques y a la mejora de caminos para velocistas. En el transcurso de un año New Belgium se

puede encontrar en cualquiera de los 150 a 200 festivales y eventos celebrados en 15 estados del oeste y medio oeste de Estados Unidos.

Responsabilidades con los empleados

Como un reconocimiento al papel que desempeñan los trabajadores en el éxito de la empresa, ésta ofrece muchos beneficios generosos para sus 320 empleados, quienes además de la habitual atención a la salud, el seguro dental y planes de jubilación, reciben un almuerzo cada dos semanas y un masaje gratis una vez al año; también pueden llevar al trabajo a sus hijos y perros. Los empleados que cumplen cinco años de antigüedad ganan un viaje a Bélgica con todos los gastos pagados para "estudiar la cultura de la cerveza". Quizá lo más importante, también pueden obtener acciones de la empresa, lo cual les otorga un voto en las decisiones corporativas. Los empleados actualmente poseen alrededor de 32% de las acciones de NBB. La directiva es un libro abierto que también les permite conocer los costos financieros y el desempeño de la organización.

New Belgium también se interesa en que sus empleados participen no sólo en la operación de la empresa, sino también en sus esfuerzos de sustentabilidad. Para confirmar este compromiso, entrega una bicicleta de montaña a quienes hayan cumplido un año de servicio para que puedan acudir al trabajo en este vehículo en lugar de conducir. Asimismo, NBB proporciona automóviles Toyota Prius híbridos a su fuerza de ventas. El centro de reciclaje en el sitio también está disponible para el personal. Además, cada verano New Belgium es el anfitrión del Tour de Fat, donde los empleados pueden vestir con disfraces y llevar a los residentes a un recorrido en bicicleta. Otras gratificaciones laborales incluyen clases de yoga a bajo costo, cerveza gratis a la salida y un muro para escalar. En 2008 la revista *Outside* votó por New Belgium como "el mejor lugar para trabajar" en Estados Unidos.

La responsabilidad genera éxito

Los esfuerzos de New Belgium Brewing por cumplir sus altos estándares han rendido frutos que se reflejan en numerosos reconocimientos y seguidores muy fieles. Ha sido una de las tres empresas ganadoras del Premio a la Ética Empresarial de *Ethics Magazine* por su "dedicación a la excelencia ambiental en cada parte de su proceso de fabricación innovador". A su vez, Jeff Lebesch y Kim Jordan recibieron el Premio del Año al Emprendedor de la Región de Rocky Mountain por los procesos de fabricación de su empresa, y NBB está listado en *The Wall Street Journal* como uno de los 15 pequeños mejores lugares para trabajar. También obtuvo el premio "a la mejor empresa cervecera de tamaño medio del año" y "al mejor maestro cervecero de una empresa mediana" en el Festival de la Cerveza de Great American, y recibió medallas por tres de sus productos: Abbey Belgian Style Ale, Blue Paddle Pilsner y La Folie especial inglesa. Además, el ejemplar liderazgo de Kim Jordan fue reconocido por la revista *ColoradoBiz,* que la premió como la Directora del Año 2008, y fue invitada a conocer al presidente de Estados Unidos Barack Obama.

De acuerdo con David Edgar, director del Instituto de Estudios de Fabricación de Cerveza, los directivos de NBB "han creado una imagen muy positiva de su empresa en el público consumidor mediante la toma de decisiones inteligentes". Aunque algunas personas no creen que una empresa cuyo principal producto es el alcohol pueda ser socialmente responsable, New Belgium se ha pro-

puesto demostrar a quienes practican una opción de consumo responsable que puede hacer todo lo posible para contribuir con la sociedad. Sus esfuerzos para promover la cultura y el conocimiento de la cerveza la han llevado incluso a diseñar un "tarro de vidrio" especial para mantener la espuma, mostrar el color, y mejorar la presentación visual y la liberación del aroma. También promueve la apreciación responsable de esta bebida a través de su participación en el fomento a las artes culinarias. Por ejemplo, New Belgium Beer suele ser anfitriona de cenas en las que cada plato de comida se sirve con una delicia culinaria como complemento.

De acuerdo con Greg Owsley, director de marketing, aunque la marca Fat Tire funda su herencia directa en las creencias y prácticas éticas de la empresa, la misión no ha finalizado. New Belgium continuamente debe reexaminar sus responsabilidades éticas, sociales y ambientales. En 2004 la Agencia de Protección Ambiental (EPA) le confirió el Premio por el Logro Ambiental. Fue un honor para la organización y un motivo para continuar con sus objetivos de compromiso social. Después de todo, hay todavía muchas maneras en que NBB puede mejorar como ciudadano corporativo. Por ejemplo, al proceso de fabricación de la cerveza le falta una distancia razonable para llegar a cero residuos o estar libre de emisiones. Aunque toda la energía eléctrica proviene de fuentes renovables, la planta sigue siendo calentada parcialmente con gas natural. Por otra parte, siempre habrá necesidad de más diálogo público sobre cómo evitar el abuso del alcohol. En términos prácticos, la empresa tiene una lista interminable de tareas pendientes.

Los ejecutivos de NBB reconocen que conforme se incrementan sus ventas anuales, también aumentarán los retos para mantenerse en una escala humana y continuar siendo culturalmente auténticos. Siempre ha sido un desafío hacer crecer la marca con valentía preservando un aire humilde. Además, reducir los residuos en un grado aún mayor requerirá mucho trabajo de los directivos y empleados, y un proceso de colaboración orientado hacia la sustentabilidad.

Cada paquete de seis cervezas de New Belgium lleva impresa la frase: "Esta caja es nuestra labor de amor. Nos sentimos muy afortunados de estar creando algo que mejore la vida de las personas." Aunque Jeff Lebesch está "semiretirado" de la empresa y centrado en otros intereses, los fundadores de New Belgium esperan que esta declaración recoja el espíritu de la organización. De acuerdo con el empleado Dave Kemp, las responsabilidades sociales desplegadas por NBB le confieren una ventaja competitiva porque los consumidores desean creer y sentirse bien acerca de los productos que compran. Su activo más importante es su imagen; la marca corporativa es sinónimo de calidad, responsabilidad y preocupación por la sociedad. Al autodefinirse como algo más que una empresa de cerveza, también se ve a sí misma como una organización que se ocupa de cuidar a todos los grupos de interés.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué problemas ambientales tiene que enfrentar New Belgium Brewer? ¿Qué enfoque estratégico ha tomado para abordar estas cuestiones? ¿Por qué cree usted que la empresa ha asumido una postura tan sólida hacia la sustentabilidad?

2. ¿Está de acuerdo en que New Belgium se enfoque en una responsabilidad social que le proporcione una ventaja competitiva clave? ¿Por qué?

3. ¿Cuáles son los retos asociados con la combinación de la necesidad de crecimiento y la necesidad de mantener el acercamiento con el cliente y la responsabilidad social? ¿NBB se arriesga a perder el enfoque en sus creencias fundamentales si crece demasiado rápido? Explique.
4. Algunos segmentos de la sociedad sostienen que las empresas que venden bebidas alcohólicas y tabaco no pueden ser organizaciones socialmente responsables debido a la naturaleza de sus productos primarios. ¿Cree usted que las acciones e iniciativas de New Belgium son indicadores de una empresa socialmente responsable? ¿Por qué?

Fuentes

La información manejada en este caso proviene de las siguientes fuentes: Peter Asmus, "Goodbye Coal, Hello Wind", *Business Ethics,* 13, julio/agosto de 1999, pp. 10-11; "A Tour of the New Belgium Brewery-Act One", *LiveGreen blog*, 9 de abril de 2007 (http://livegreensd.com/2007/04/tour-of-new-belgium-brewery-act-one.html), consultado el 4 de octubre de 2009; Robert Baun, "What's in a Name? Ask the Makers of Fat Tire" (Fort Collins), *Coloradoan.com,* 8 de octubre de 2000, pp. E1, E3; "Collabeeration", sitio web de New Belgium (htpp://www.newbelgium.com/beerline/collabeeration), consultado el 4 de octubre de 2009; "Colorado Rides on Fat Tire to Beer Heights", *Rocky Mountain News,* 24 de noviembre de 2007; Robert F. Dwyer y John F. Tanner, Jr., *Business Marketing*, Irwing McGraw-Hill, 1999, p. 104; "Four Business Honored with Prestigious International Award for Outstanding Marketplace Ethics", comunicado de prensa de Better Business Bureau, 23 de septiembre de 2002 (http://www.bbb.org/alerts/2002torchwinners.asp); Julie Gordon, "Lebesch Balance Interests in Business Community", *Coloradoan.com*, 26 de febrero de 2003; Del I. Hawkins, Roger J. Best y Kenneth A. Coney, *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, 8a. ed., Irwing McGraw-Hill, 2001; David Kemp, Tour Connoisseur, New Belgium Brewing Company, entrevista personal de Nikole Haiar, 21 de noviembre de 2000; "Lips of Faith", sitio web de New Belgium (http://www.newbelgium.com/beerline/lips-of-faith), consultado el 4 de octubre de 2009; Informe de sustentabilidad 2007, Cervecería New Belgium (http://www.newbelgium.com/files/shared/07SustainabilityReportlow.pdf), consultado el 4 de octubre de 2009; "New Belgium Brewing", MySpace (http://www.myspace.com/follyyourfolly), consultado el 4 de octubre de 2009; New Belgium Brewing Blog, sitio web de la empresa (http://www.newbelgium.com/blog/post/2008-sustainability-nonreport), consultado el 4 de octubre de 2009; "New Belgium Brewing to Cut CO_2 Emissions by 25% Per Barrel", *Environmental Leader*, 20 de enero de 2009 (http://www.environmentalleader.com/2009/01/20/new-belgium-brewing-to-cut-co2-emissions-by-25-per-barrel), consultado el 4 de octubre de 2009; "New Belgium Brewing Wins Ethics Awards", *Denver Business Journal*, 2 de enero de 2003 (http://denver.bizjournals.com/denver/stories/2002/12/30/daily21.html), consultado el 4 de octubre de 2009; sitio web de New Belgium (http://www.newbelgium.com/sustainability y http://www.newbelgium.com/sponsorship), consultado el 17 de noviembre de 2009; Greg Owsley, "The Necessity for Alining Brand with Corporate Ethics", Sheb L. True, Linda Ferrell y O. C. Ferrell (eds.), *Fulfilling Our Obligations, Perspectives on Teaching Business Ethics,* Atlanta, GA: Kennesaw State University Press, 2005, pp. 128-132; "Philantropy", sitio web de New Belgium (http://www.newbelgium.com/sposorship), consultado el 4 de octubre de 2009; Steve Raabe "New Belgium Brewing Turns to Cans", *Denver Post,* 15 de mayo de 2008 (http://www.denverpost.com/breakingnews/ci_9262005), consultado

el 17 de noviembre de 2009; Bryan Simpson, "New Belgium Brewing: Brand Building through Advertising and Public Relations", *eBusiness Ethics* (http://e-businessethics.com/NewBelgiumCases/newbelgiumbrewing.pdf), consultado el 13 de mayo de 2009; Kelly K. Spors, "Top Small Workplaces 2008", *The Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2009 (http://online.wsj.com/article/SB122347733961315417.html); "Sustainability", sitio web de New Belgium (http://www.newbelgium.com/sustainability), consultado el 4 octubre de 2009; "The Carbon Footprint of a 6-Pack of Fat Tire Amber Ale", New Belgium Brewing Blog, 18 de agosto de 2008 (http://www.newbelgium.com/blog/post/carbon-footprint-6-pack-fat-tire-amber-ale), consultado el 4 de octubre de 2009; y "Trade your Can for a Bike", sitio web de New Belgium (http://www.newbelgium.com/trade), consultado el 4 de octubre de 2009.

New Belgium Brewing (*B*): desarrollo de una personalidad de la marca

CASO 9

Sinopsis. *Este caso es una continuación de New Belgium Brewing* (A) *y describe cómo la cervecería desarrolló su branding y su estrategia de comunicación a partir de un enfoque de marketing de boca en boca y el patrocinio de eventos, que incluye publicidad en televisión y comunicación por Internet y en redes sociales. Al efecto, se revisa el desarrollo del* Manifiesto de la marca *de New Belgium Brewing, junto con las decisiones de la empresa sobre la selección de medios, componentes de mensaje y producción de publicidad. A pesar de su crecimiento continuo en términos de distribución y complejidad de la promoción, la organización se ha concentrado en sus valores fundamentales de cercanía con el cliente, sustentabilidad, fantasía y diversión.*

Temas. *Comunicación integrada de marketing, estrategia de marca, posicionamiento, publicidad, cercanía con el cliente, estrategia de distribución, sustentabilidad, implementación del marketing, relaciones con el cliente*

La idea de New Belgium Brewing comenzó con un viaje en bicicleta por Bélgica que es, sin duda, el hogar de muchas de las mejores cervezas del mundo, algunas de las cuales se han preparado durante siglos en los monasterios del país y en pequeñas fábricas artesanales. A medida que Jeff Lebesch, un ingeniero eléctrico y cervecero aficionado estadounidense, iba recorriendo todo el país en su bicicleta de montaña, se preguntaba si podría producir cervezas de alta calidad de regreso a casa en Colorado. Después de adquirir y cultivar la cepa especial de la levadura que se utiliza para elaborar la bebida estilo belga, Lebesch se ganó la aprobación de sus amigos y decidió comercializarla.

New Belgium Brewing (NBB) abrió sus puertas en 1991 como un pequeño sótano en funcionamiento dentro de la casa de Lebesch en Fort Collins. Su esposa, Kim Jordan, manejaba todo el marketing, ventas y las entregas en su camioneta. La cervecería desarrolló rápidamente una base de clientes reducida pero devota, primero en Fort Collins

Bryan Simpson, New Belgium Brewing, 500 Linden Street, Fort Collins, CO 80524. Este caso fue preparado para ser debatido en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación de administración. Jennifer Sawayda, de la Universidad de Nuevo México, brindó asistencia editorial.

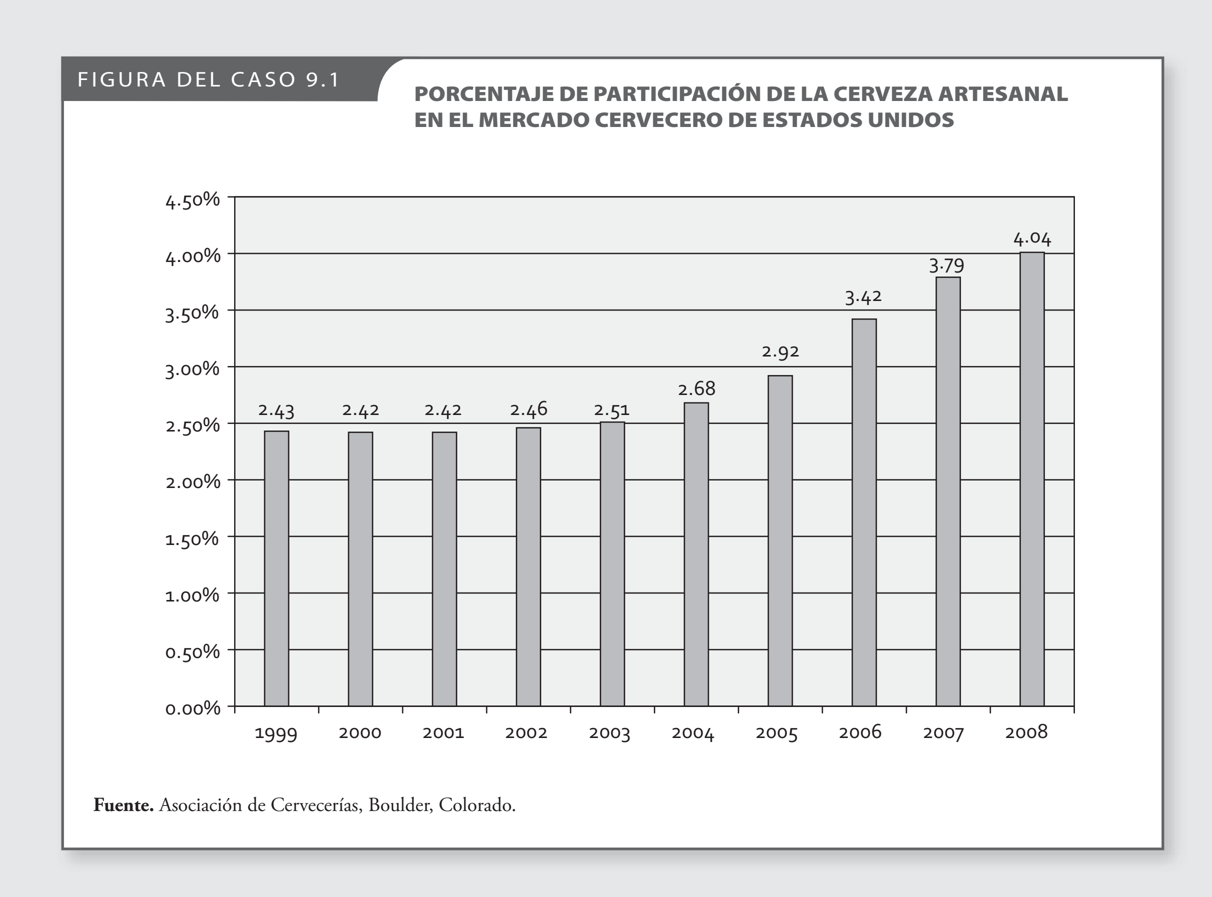
y luego en todo Colorado. La fábrica pronto dejó atrás el sótano y se mudó a un viejo depósito de ferrocarriles antes de establecerse en su centro actual construido en 1995. La línea estándar de productos de la compañía ha crecido hasta incluir Sunshine Wheat, Blue Paddle Pilsner, Abbey Ale, Trippel Ale, 1554 Black Ale, y la original Fat Tire Amber Ale, que sigue siendo su producto más vendido. Hoy NBB es el tercer fabricante de cerveza artesanal más grande de Estados Unidos, con Sam Adams como número uno y Sierra Nevada en segundo lugar. La modalidad artesanal representa algo más de 4% del mercado total de cerveza en el país, pero es el segmento con mayor crecimiento en el mercado nacional de bebidas alcohólicas. La figura del caso 9.1 muestra en general cómo la participación de mercado de la cerveza artesanal aumentó 66% entre 1999 y 2008, con una creciente participación desde 2005.

Estrategia de marketing inicial de New Belgium

Cuando una empresa crece tan rápido como NBB, la tendencia es no meterse con algo bueno. Esto se aplica al portafolio de producto, la cultura y el proceso de comercialización. Durante muchos años la promoción de la marca Fat Tire Amber Ale se concentró en la comunicación de boca en boca para darla a conocer. De hecho, en los primeros cuatro años el marketing de NBB consistía en viajar a los festivales de cerveza y ofrecer muestras gratuitas. El marketing relacional, llevado a cabo de bar en bar, preparó el advenimiento de su Ranger Team, un equipo de ventas que actúa como representante de la marca en toda la red de distribución de Estados Unidos.

Con la contratación de Greg Owsley como director de marketing en 1996, NBB se enfocó y fue más proactiva en sus esfuerzos de marketing. Los festivales y patrocinios, junto con los anuncios

FIGURA DEL CASO 9.1 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LA CERVEZA ARTESANAL EN EL MERCADO CERVECERO DE ESTADOS UNIDOS



Fuente. Asociación de Cervecerías, Boulder, Colorado.

en publicaciones semanales alternativas, incrementaron las ventas de la empresa en más de 100 000 barriles anuales para 1998 (en 2008 vendió casi 500 000 barriles). Owsley y su equipo introdujeron algunos eventos filantrópicos en varias ciudades, como el festival en bicicleta *Tour de Fat* y el programa educativo Beerstream, que se puso en marcha con una presentación de diapositivas de viaje y degustación de cerveza en una casa rodante Airstream. También crearon concursos como el "What's Your Folly?", que invita a los consumidores a contar su *Beerdream* (la mejor aventura tomando cervezas NBB) para ganar fama inmortal en una tarjeta postal publicitaria. "The Worthy Endeavor" es otro concurso por Internet en el que los solicitantes pueden ganar un viaje al Crested Butte Al Johnson Uphill/ Downhill, una carrera de esquí en Colorado. Todos los eventos, patrocinios y juegos interactivos son reforzados con la compra estratégica de publicidad en medios impresos.

En 2003, conforme la marca se expandía en el norte de California, fue evidente la necesidad de llegar a consumidores cada vez más lejanos. Por primera vez NBB buscó un enfoque más formal y sistemático para analizar a su público. Una empresa consultora realizó una investigación en Colorado y en otros mercados, y se enfocó en desarrollar un branding a partir del espíritu de la marca. Sin embargo, Owsley rechazó la sugerencia de la firma y continuó investigando las estrategias de branding adecuadas, que eventualmente llegarían de la mano del renombrado mercadólogo Douglas Holt.

Desarrollo de un *Manifiesto de la marca*

Holt, por entonces investigador en la Harvard Business School y en la actualidad en Oxford, es el principal defensor del "branding cultural", una filosofía de branding que trata de hablar con base en las tensiones dentro de la sociedad. Owsley lo contactó después de leer sus trabajos publicados en Internet. Acordaron reunirse, y Holt fue contratado como consultor en septiembre de 2003. Éste visitó NBB en varias ocasiones para estudiar la marca y conocer la singular cultura de la cerveza. El proceso llevó a la creación del *Manifiesto de la marca*, un documento de 70 páginas escrito durante muchos meses por Owsley y Holt que describe los atributos, el carácter, la relevancia cultural y el potencial de la marca. Esto abrió la puerta a una relación con Amalgamated Inc., una agencia de publicidad recién creada en Nueva York. El equipo creativo de NBB colaboró con la agencia para hacer tangibles las contribuciones culturales de la marca y los componentes del mensaje.

Selección de los medios de comunicación

Con el manifiesto como guía, Amalgamated exploró una gama de posibilidades adecuadas a un presupuesto ciertamente restringido. Tras asociarse con la National Public Radio, planeó mensajes de radio y televisión, e incluso anuncios para cine como parte de la mezcla de marketing. La televisión, dado su bajo costo por espectador y amplio alcance, rápidamente se convirtió en la mejor opción. Además, pareció más auténtico escoger un medio en el que los consumidores esperan que la publicidad se relacione con el entretenimiento.

La creación de una campaña televisiva para un fabricante de cerveza artesanal conlleva una larga lista de desafíos y oportunidades. Las "tres grandes" cervecerías, Anheuser-Busch, Coors y

Miller, han dominado la publicidad del producto en la televisión convencional en Estados Unidos. La incursión de la Boston Brewing en este medio hace varios años ofreció un interesante caso de estudio. Los creadores de Sam Adams iniciaron una campaña con la voz en *off* del fundador Jim Koch hablando en tono informal, lo que colocó a Sam Adams como la cerveza de la más alta calidad. Con el tiempo, esto se transformó en *spots* televisivos que se veían cada vez más como el posicionamiento de las tres grandes cerveceras de América.

Desarrollo del mensaje

NBB comprendió el poder de la televisión para reforzar o debilitar la marca con la misma eficacia. Si los spots no eran fieles al carácter de la empresa, había la posibilidad de alejar a los consumidores habituales que ayudaron a construirla hasta este punto. Al hurgar en el espíritu de NBB, Holt descubrió un modo de pensar que lleva a desarrollar una actividad creativa por el simple placer de hacerla, que es consistente con el equilibrio de la naturaleza. Es el contrapunto cultural a los "profesionales urbanos". La idea asociada es un lugar montañoso, lejos de la ajetreada vida laboral en Denver y en favor de una vida más sencilla. Es la imagen del músico que escribe canciones sin buscar ser contratado, sino simplemente para entretener a sus amigos. Es el panadero amateur que hornea panes experimentales y luego los entrega a mano en su bicicleta. Es la yuxtaposición de los valores tradicionales estadounidenses que obliga a las personas a comprometer su verdadera identidad para sobrevivir en una tecnópolis moderna, con los valores de las personas que viven de una manera donde se enfatiza la experiencia por el bien de la experiencia más que por el bien de la ganancia.

Con estos atributos compartidos, es probable que al público de los anuncios de NBB le gustaría ser el profesional que sigue la ruta tradicional de una economía capitalista, pero que todavía tiene aptitudes artísticas y deseos por explorar. Se trata de abogados, ejecutivos y contadores que viven en Kansas o Missouri pero que viajan a Colorado a esquiar todos los años para disfrutar la vida de montaña. Son personas que entienden el placer de contemplar la naturaleza, pero que no estarían dispuestos a sacrificar su carrera por vivir en las montañas. La tensión cultural puede ser vista como el compromiso entre vivir la vida que uno quiere con el equilibrio de las necesidades económicas existentes dentro de una tecnópolis. Las cervezas NBB podrían posicionarse como una manifestación de ese estilo de vida. Se podría destapar una Fite Tire en Springfield, Missouri, y viajar metafóricamente a Colorado y su vida local de montaña.

A partir de estos elementos, Amalgamated elaboró una serie de guiones para el sector comercial con *Tinkerer*, un personaje que descubre una vieja bicicleta cruiser que es prácticamente un montón de chatarra. Tinkerer la reconstruye y decide dar un paseo en ella. Cuando Amalgamated presentó su material durante una reunión mensual con el personal de NBB, los *storyboards* originales incluían tres relatos completos y la posibilidad de un cuarto. Fiel a la cultura de los empleados como socios y a la mentalidad de la empresa, todo el personal tuvo la oportunidad de opinar sobre los guiones.

El equipo de NBB reaccionó positivamente a la presentación, con excepción del lema propuesto por Amalgamated: "Follow your Folly: Ours Is Beer" (Sigue tu locura... La nuestra es la cerveza). Varias personas sugirieron que en la palabra "locura" había una connotación negativa, un cierto

desdén por la ciencia y la tecnología que habían hecho posible la alta calidad de las cervezas. La polémica desapareció a las pocas semanas, pues el equipo creativo concluyó que la palabra *locura* estaba bastante lejos de su sentido original en el habla coloquial, de modo que estaba lista para una nueva y fresca reinterpretación. "Seguir con sus locuras" también alude al ideal de un esfuerzo fuera de lo común en lugar de la típica "seguir el dinero", pensando que esta idea crea las tensiones sociales inherentes a la vida de los consumidores potenciales. Después de un largo ir y venir de correos electrónicos de casi de todos los departamentos de NBB, el equipo creativo ganó la batalla y "Sigue tu locura" se convirtió en el lema de la campaña.

Producción de la publicidad

En esta etapa del proceso sobrevino la búsqueda de un director adecuado para los comerciales. Amalgamated revisó decenas de cortos y aprobó el que encajaba más con NBB. Gran parte de la obra, representada en un formato de 70 mm, tenía un gran poder visual y reclamaba un gran presupuesto. El aspecto de este trabajo brillante y cinematográfico era tentador, pero al final NBB optó por Jake Scott, quien sugirió el rodaje de los *spots* en 16 milímetros para dar a la obra una sensación intemporal influida por la obra fotográfica del documentalista William Eggelston de los años 1960. Scott visitó la fábrica para aprender acerca de la empresa y después viajó por carretera explorando lugares en todo Colorado. Envió fotografías de una variedad de sitios y, finalmente, el grupo organizó el rodaje en los alrededores de Hotchkiss y Paonia. Después de revisar la cinta de las locaciones para el posible elenco y tomas afuera de las tiendas de bicicletas en Fort Collins y Boulder, Scott se decidió por Charles Srbecky, un artesano local, para que representara a Tinkerer. Oriundo de la República Checa, con su pelo alborotado, tez morena y una madurez que no se ve en la publicidad contemporánea de cervezas en Estados Unidos, Srbecky fue una elección atípica.

En septiembre de 2004 los miembros de NBB, Amalgamated y la productora RSA de Los Ángeles se reunieron en Hotchkiss y comenzaron a filmar durante un periodo de tres días. Gran parte del talento y del equipo procedía de la comunidad circundante de Colorado. La producción adquirió rápidamente un aire de improvisación y colaboración espontánea, fruto de la cultura de NBB. Aunque intentaron apegarse fielmente a los guiones originales, los productores adoptaron las oportunidades espontáneas a medida que surgían. Esto condujo nada menos que a nueve posibles *spots* en una sesión de sólo tres días.

Amalgamated regresó a Nueva York para realizar la posproducción de los *spots* con la entrada de NBB. La elección de la banda sonora se convirtió rápidamente en el próximo reto creativo. Los editores de Whitehouse Post en Nueva York intentaron una variedad de géneros, de progresivo a country alternativo, y terminaron recurriendo a un artista de freak folk de nombre Devendra Banhart. Los temas de Banhart añadieron un inquietante sentido de dulce melancolía a las obras. La textura de 16 milímetros con elementos de la estética visual de mediados de la década de 1970 se adaptó perfectamente a la música de Banhart. La campaña adquirió un tono mucho más moderado y conmovedor que la publicidad convencional de cerveza vista en tantas ocasiones. El producto de NBB apareció sólo en los últimos cinco segundos de la película entre las líneas de la leyenda "Sigue tu locura... La nuestra es la cerveza."

Además, adoptando rápidamente el talento latente de su propio equipo, NBB permitió a los empleados de la cervecería componer una partitura estilo reggae para uno de los *spots* de 15 segundos, una película simpática y divertida llamada *Joust*.

Conservando un toque local

Aunque NBB se decidió a hablar a un público más amplio a través de la televisión, las raíces del estilo del marketing que había adoptado desde sus inicios no podían abandonarse. Se hizo aún más importante hablar con las personas que ayudaron a construir la marca en el mismo tono auténtico y personal que habían llegado a conocer y abrazar. En lugar de redirigir a los medios de comunicación las energías del patrocinio de eventos, estos últimos se convirtieron en una mayor oportunidad para mantener ese diálogo vital. En vez de ensayar los *spots* en los focus groups, la empresa dirigió información privilegiada a la comunidad de las bicicletas y a los amigos de la fábrica de cerveza con algo de historia personal y conocimiento de la marca. En teoría, la televisión alcanzaría los puntos lejanos donde la penetración del personal de venta tradicional era difícil y no rentable; en mercados desarrollados, el toque personal sería redoblado.

Los *spots* se transmitieron por primera vez en Arizona en enero de 2005, seguidos por una campaña de verano en el resto del oeste de Estados Unidos. Después de ver los anuncios de NBB en una conferencia de la industria cervecera en marzo de 2005, el vicepresidente de marketing de Miller SAB, Bob Mikulay, dijo lo siguiente:

> *En el fondo, la propuesta básica de la cerveza tiene que relacionarse con la diversión. Las cerveceras pequeñas siempre lo han hecho bien... a menudo con gran irreverencia, rareza o franca estupidez... pero siempre con una sólida comprensión intuitiva de la personalidad única de sus marcas, y los necesitamos para mantener lo que viene... e incluso para dar un paso adelante. De hecho, me sentí impresionado al ver cómo New Belgium realmente transmitió la esencia de la marca en un anuncio de televisión.*
>
> *La humildad probablemente evitó que Kim* [*Kim Jordan,* CEO *de New Belgium*] *se deshiciera en autoelogios... Creo que es una obra publicitaria realmente genial. ¿Hay alguien aquí que no tenga una muy buena idea de qué significa Fat Tire? Creo que los especialistas y otros pequeños cerveceros están demostrando que están dispuestos a cumplir con su papel en la industria mejor que nunca.*

Al final, el primer anuncio de televisión de la empresa, producto de una profunda reflexión, reflejó muy bien su personalidad. En un mercado sumamente competitivo, la excelente publicidad de la marca supo llegar a los consumidores jóvenes. NBB se ha posicionado como una marca caprichosa, pensativa y reflexiva. Las imágenes de la bicicleta rodando entre las costas y llanuras de Colorado transmitieron una sensación palpable a los televidentes. El icono de la bicicleta arcaica connota por sí mismo la idea de un juego creativo. El rescate del vehículo abandonado y descuidado puede ser leído como una metáfora de los esfuerzos de NBB por reciclar y reutilizar 98% de sus residuos. El propio *Tinkerer* rinde homenaje a la excursión en bicicleta que el fundador de la firma, Jeff Lebesch, realizó a través de Bélgica. Incluso la textura de la película y el tono musical capturan los ideales de fantasía y alegría que constituyen la filosofía de NBB en relación con la elaboración de la cerveza y la calidad de vida.

En un momento en el que los mercadólogos estaban ávidos de respuestas, NBB redefinió toda una categoría en un medio muy tradicional donde, a pesar de todo, los buenos comerciales todavía puede ser innovadores, creativos y eficaces. Para ver los *spots* de televisión de New Belgium, consulte htt://newbelgium.com/videos/tv.

Mensajes consistentes en los nuevos medios

A lo largo de los años, New Belgium ha utilizado una variedad de medios de comunicación para anunciar sus productos y establecer el reconocimiento de marca. A pesar de que la publicidad en estos medios puede cambiar, los principios de New Belgium y la imagen de la marca siguen siendo los mismos. Para llegar al público de manera más eficiente y eficaz, en 2007 lanzó una serie de campañas en páginas web y en la prensa, en las que promovía las prácticas de sustentabilidad de la empresa. De acuerdo con Greg Owsley, ésta ha querido resaltar que los consumidores no tienen que privarse de nada para ser sustentables. Al contrario, pueden disfrutar y ser ecologistas: las cervezas de NBB son un buen ejemplo. Al mantener el enfoque de la organización en "Sigue tu locura", en la nueva campaña aparecen fuera de la fábrica las personas que "llegaron con sus ideas anticonvencionales" sobre la sustentabilidad. NBB ha creado un sitio web interactivo (www.followyourfolly.com) para mostrar a los consumidores y a las empresas su campaña de marketing. El sitio presenta sus nuevas metas de sustentabilidad junto con historias y "videos de locura" de los participantes.

Hoy New Belgium está utilizando nuevas formas de comunicación para promocionar sus productos manteniendo su filosofía de marca mundial. En 2008 anunció una asociación con Backbone Media LLC, de Carbondale, Colorado, para el manejo de la planificación y compra de publicidad en medios de comunicación masiva. Aunque la empresa no ha descartado producir más anuncios de televisión, se ha centrado en otras formas de medios novedosos, como los sitios de redes sociales, para atraer a nuevos consumidores a la marca (a principios de 2010 tenía aproximadamente 63 000 fans en su página de Facebook). También abandonó su boletín de noticias y optó por llevar un blog para que los espectadores puedan suscribirse y obtener artículos noticiosos y feeds, y ha comenzado a utilizar el Twitter. Los llamados *beer tweets*, es decir, los consumidores de la marca, pueden enviar sus comentarios y pensamientos sobre New Belgium a Twitter, cuyo equipo, que consta de cuatro empleados, les responde en lo que el desarrollador de su página web Kurt Herrman llama "una calle de dos vías" de comunicación. (A principios de 2010 la cuenta de Twitter de NBB tenía unos 12 000 seguidores, y la cifra sigue creciendo.)

Aunque varíen los medios de comunicación utilizados por New Belgium, sus objetivos para convertirse en una marca verdaderamente sustentable siguen siendo los mismos. Su mensaje es, y siempre lo ha sido, que los consumidores puedan ser conscientes del ambiente y a la vez seguir divirtiéndose. Algunas personas ven con recelo la idea de que una empresa de bebidas alcohólicas pueda ser una marca socialmente responsable, pero con cada nueva iniciativa social y ambiental, New Belgium trata de demostrar que sus críticos están equivocados.

Conclusión

NBB siempre ha mantenido el compromiso con su misión inicial de ser una empresa divertida, sustentable y socialmente responsable. Recientemente ha renovado sus esfuerzos para atraer a los consumidores conscientes del ambiente. Para aprender más acerca de los hábitos de consumo y deseos de sus clientes, distribuyó una encuesta a 612 bebedores de cerveza. Los resultados indican que 39% de ellos realiza esfuerzos adicionales para comprar y apoyar a empresas sustentables. Estudios

más extensos fuera de NBB sugieren que cerca de 60 millones de consumidores suelen apoyar más a los comercios que difunden sus prácticas sustentables.

Los estudios también revelan que los consumidores conscientes del ambiente están siempre a la caza de empresas con prácticas comerciales engañosas, como el *lavado ecológico* y la propaganda de manipulación, o situaciones definidas por Greg Owsley como "encuentros casuales entre los valores fundamentales y de marca [que] los dejan por debajo de su potencial óptimo". Debido a que desde sus inicios NBB se ha centrado en desarrollar prácticas empresariales sustentables, la autenticidad de sus mensajes y sus acciones conscientes sobre el ambiente está garantizada. Sin embargo, el reto para NBB y otras empresas proambientalistas es convencer al público de la autenticidad de estas afirmaciones, sobre todo porque abundan otras que intentan hacerse pasar por ecológicas. Para ayudar a las organizaciones a adoptar un enfoque real sobre la sustentabilidad y comunicarlo a la opinión pública, NBB ha adoptado los siguientes cinco principios a los que llama su *estrategia de marca sustentable.*

- **Caminar antes de hablar** Este principio es quizás el más evidente, pero sin duda no menos difícil, ya que requiere que el negocio viva a la altura de sus demandas sustentables. La empresa debe practicar la sustentabilidad antes de promover las prácticas amigables con el ambiente.
- **Admitir las fallas** Incluso NBB admite que sus prácticas de negocios sustentables están lejos de ser perfectas. En lugar de encubrir los defectos de sus planes ambientalistas, las empresas deben saber manejarlos. Los consumidores ecologistas inteligentes probablemente investiguen las denuncias sobre una empresa que se dice ecológica, y sin duda encontrarán áreas que necesitan mejorar. Al estar preparada para abordar estas deficiencias, la compañía los persuadirá de que reconoce los problemas de su plan y adoptará una postura proactiva para resolverlos.
- **Ofrecer una sonrisa** Las empresas ecológicas deben ser optimistas y tratar de lograr que sus clientes se sientan bien de proteger el planeta en lugar de hacer que se sientan culpables por sus acciones.
- **Vaya despacio para ir rápido** Sea considerado con el cliente y no le presente todos los valores fundamentales de la empresa de una sola vez. El objetivo es la comunicación: asegúrese de que el cliente entiende claramente estos valores. Esto exige que la empresa vaya lento en vez de arrojar todo al consumidor.
- **Hacer olas** Al iniciar como pequeña empresa, NBB no podía esperar que de inmediato sus esfuerzos de marketing se afianzaran de una sola vez. Las empresas deben tener un propósito claro y asumir el compromiso con una causa. El marketing con causa es particularmente útil, ya que convence al público de que los anuncios de la organización no son sólo para promocionar su marca, sino también para crear una diferencia positiva. Por supuesto que el público debe poder confiar en que el marketing basado en una causa es sincero. Esto requiere que se hayan dado los pasos necesarios para convencer a los consumidores de la auténtica sustentabilidad de la empresa.

Aunque New Belgium es una empresa mucho más grande de lo que era cuando empezó hace casi dos décadas, su misión y valores fundamentales siguen siendo los mismos. El número de empleados

ha aumentado, la oferta de productos es más diversa y los medios de comunicación del marketing están en constante cambio, pero la cervecería sigue siendo el ejemplo de una empresa con una imagen de marca fuerte y estable en la que los consumidores siguen confiando.

Preguntas para análisis

1. En lugar de utilizar a los focus groups para probar su marca y su mensaje, New Belgium recurrió a los iniciadores de la comunidad de la bicicleta y a los amigos de la fábrica de cerveza que tenían una historia personal y conocimiento de la marca. Evalúe esta decisión. ¿Debió NBB utilizar el enfoque más tradicional para garantizar una entrada lo más amplia posible a su estrategia de marketing?
2. New Belgium tuvo que pasar por muchas discusiones para admitir la palabra "locura" en su campaña publicitaria. ¿Qué opina de la batalla de la empresa por esta decisión?
3. El enfoque de la firma en la sustentabilidad, la fantasía y la diversión está claramente enraizado en la cultura y el espíritu de sus fundadores y empleados de su sede en Colorado. ¿Cómo continúa la expansión de la distribución de New Belgium fuera de ese lugar? ¿Cómo puede hacer que su marca y su mensaje tengan eco en los consumidores en diferentes partes del país?
4. El caso de estudio menciona que la marca y la estrategia de comunicación de Boston Brewing Company, creadores de Sam Adams, cambiaron cuando la compañía creció. Su posicionamiento pasó de un tono amable a uno más agresivo, que apuntalaba la posición de la empresa en relación con Budweiser, Miller y Coors. ¿New Belgium se enfrenta a este mismo riesgo o podrá mantener su toque caprichoso y personal con los consumidores? Explique su respuesta.

Fuentes

Los hechos de este caso provienen de las siguientes fuentes: Janet Forgrieve, "Sales of Craft Beer Make Biggest Jump in Decade", *Rocky Mountain News*, 22 de agosto de 2006 (http://www.rockymountainnews.com/drmn/other_business/article/0,2777,DRMN_23916_4936606,00.html); Mike Hooker, "More Colorado Businesses Turn to Social Networks", CBS 4 Denver, 26 de marzo de 2009 (http://cbs4denver.com/technology/kcnc.twitter.new.2.968540.html), consultado el 14 de agosto de 2009; Jeremy Mullman, "Craft Beer Steps into Wine Country", *Advertising Age*, 19 de junio de 2006; sitio web de New Belgium Brewing (http://www.newbelgium.com/story.php), consultado el 21 de agosto de 2009; "New Belgium Brewing Launches Follow Your folla Campaign Integrating Web and Print", PRWeb, 20 de febrero de 2007 (http://www.prweb.com/releases/2007/02/prweb506247.htm), consultado el 14 de agosto de 2009; "New Belgium Brewing Selects Backbone to Handle Media", comunicado de prensa de New Belgium Brewing, 10 de septiembre de 2008 (http://www.pitchengine.com/free-release.php?id=443), consultado el 14 de agosto de 2009; "New Belgium Expansion on Tap", *Rocky Mountain News*, 25 de mayo de 2006 (http://

www.rockymountainnews.com/drmn/other_business/article/0,2777,DRMN_23916_4725068,00.html); "New Belgium faq", sitio web de New Belgium (http://www.newbelgium.com/faq), consultado el 14 de agosto de 2009; "New Belgium New Expansion", Probrewer.com, 30 de mayo de 2006 (http://www.probrewer.com/news/news-002935.php); Greg Owsley, "Sustainable Branding: Five Steps to Gaining the Aproval of the Enviromentally-Conscious Consumer", *Advertising Age*, 25 de junio de 2007; y Greg Owsley, "The Necessity for Aligning Brand with Corporate Ethics", Sheb True, Linda Ferrell y O. C. Ferrell (eds.), *Fulfilling Our Obligation*, Kennesaw, GA: Kennesaw State University Press, 2005.

IKEA busca ampliar su penetración en el mercado de Estados Unidos

CASO 10

Sinopsis. *IKEA es reconocida a nivel mundial por el estilo, calidad y bajo costo de sus muebles y artículos para el hogar. Su éxito se basa en una estrategia de excelencia operativa en la producción, las operaciones de la cadena de suministro y el marketing. La empresa, muy popular en Europa, ha aprovechado su reputación de marca para penetrar en mercados de otros países. Sin embargo, su incursión en Estados Unidos se ha visto obstaculizada por una economía debilitada y la incompatibilidad entre el mercado de muebles tradicionales del país y la filosofía de bajo costo de IKEA, la cual debe encontrar el equilibrio entre su estrategia de excelencia operativa y las demandas de los consumidores estadounidenses en cuanto a personalización, buen servicio, comodidad y calidad.*

Temas. *Excelencia operativa, actividades de marketing, diseño de producto, estrategia de marca, posicionamiento, marketing global, estrategia de fijación de precios, estrategia de la cadena de suministro, ventas al detalle, implementación, relaciones con el cliente, análisis FODA, enfoque estratégico*

Cuando en 1943 Ingvar Kamprad fundó IKEA a los 17 años de edad, no pudo haber imaginado que su empresa se convertiría en una de las marcas más populares y emblemáticas del planeta o en la cadena minorista de muebles más grande del mundo. El nombre de *IKEA* es una combinación de las iniciales de Ingvar Kamprad (IK) y las primeras letras de la finca (Elmtaryd) y el pueblo (Agunnaryd) al sur de Suecia donde creció. IKEA fue fundada desde sus inicios bajo los principios de sobriedad y bajo costo. La mayoría de las empresas de muebles ofrece un servicio y asesoramiento personalizados en lujosas salas de exposición donde los vendedores compiten por las comisiones de ventas. Kamprad, sin embargo, reconoció que los clientes estaban dispuestos a sacrificar comodidades típicas para ahorrar dinero. En la actualidad, la sobriedad y el bajo costo son la piedra angular de la reputación de la empresa y una de las razones de su inmensa popularidad.

Christin Copeland, MBA por la Universidad Estatal de Florida, generación 2010, y Michael D. Hartline, de la misma universidad, prepararon este caso para análisis en el aula y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Kimberly Gaskin, Amy Minkewicz y Mandy Walz, MBA generación 2010 de la citada institución, brindaron apoyo de investigación durante la revisión del caso.

IKEA opera bajo una estructura corporativa única. Cuando Kamprad fundó la empresa quería crear una organización independiente que fuese sustentable a largo plazo. Desde 1982 la Stichting INGKA Foundation, una asociación de beneficencia con sede en Holanda, es propietaria del Grupo IKEA. Muchos la consideran una de las fundaciones más ricas del mundo, con un valor estimado en 36 000 millones de dólares. INGKA Holding B.V., también con sede en Holanda, es la matriz del grupo, y aglutina a IKEA Suecia (diseña y desarrolla todos los productos de la empresa), Swedwood (fabrica todos los muebles) y las empresas de ventas que operan las tiendas IKEA y todas las compras y funciones de la cadena de suministro. En este tipo de propiedad única la fundación constituye una organización sin fines de lucro destinada a promover la innovación en el diseño arquitectónico y de interiores. Algunos critican la propiedad de IKEA como un arreglo que aprovecha la singularidad de la legislación holandesa para evadir impuestos y evitar un intento de toma hostil.

En la actualidad, IKEA es la empresa de exportación más conocida de Suecia. En 2009 sus ventas totales en el mundo ascendieron a 32 000 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual de 7% (en 2008 fue de 14%), el menor ritmo de crecimiento de la empresa en más de 10 años. Alrededor de 80% de sus ventas se realiza en Europa, mientras que Norteamérica y Asia/ Australia aportan 15% y 5%, respectivamente. La organización cuenta con 123 000 empleados (5 000 menos que en 2008) y más de 301 tiendas en 25 países, 267 de las cuales pertenecen al Grupo IKEA. Las tiendas restantes son de propiedad y operadas por franquicias. En Estados Unidos actualmente funcionan 36 establecimientos, con planes de abrir dos más. Aunque originalmente IKEA planeó tener 50 tiendas operando en este país en 2010, la reciente recesión económica mundial detuvo sus proyectos. No obstante, prevé tener 256 más en todo el mundo al finalizar 2011.

El concepto IKEA

La columna vertebral del éxito de la empresa es "el concepto IKEA". La declaración de la visión de la organización refleja esta importante filosofía de trabajo:

> *Nuestra visión es crear una mejor vida cotidiana para muchas personas. Nuestra idea de negocios es ofrecer una amplia gama de productos funcionales, muebles para el hogar bien diseñados a precios tan bajos que tanta gente como sea posible los pueda adquirir.*

A efecto de cumplir con su visión, IKEA ofrece muebles para el hogar elegantes, funcionales y de bajo costo que los clientes mismos puedan ensamblar. Los muebles se entregan en paquetes planos para ahorrar dinero en su fabricación y distribución, lo que significa precios más bajos en las tiendas. Para compensar que el cliente tenga que "hacerlo él mismo", la empresa ofrece otros servicios que hacen esta propuesta un poco más atractiva; entre otros, cuidado infantil y áreas de juego dentro de las tiendas, restaurantes y horarios de atención más prolongados. A efecto de ayudar a los visitantes a prepararse para esta experiencia, ofrece a sus clientes lápices, papel, cinta métrica, guías de la tienda, catálogos, carritos y bolsas de compra. Incluso realiza la entrega de muebles voluminosos que los clientes no pueden llevar, y para quienes deseen trasladarlos por sí mismos a casa, renta bastidores para los vehículos con el fin de brindar mayor comodidad. Las tiendas IKEA están diseñadas en forma circular, de modo que todo puede ser visto sin importar hacia dónde se dirija el

cliente. Los pasillos son amplios para reducir la congestión de tráfico que se puede generar cuando los compradores se detienen a mirar diferentes salas de exposición y muestra.

Producción

El objetivo clave de IKEA en materia de producción es establecer y mantener relaciones a largo plazo con el proveedor. Cuando diseña nuevos productos, tiene un precio de venta en mente, y luego trabaja con unos 1400 proveedores de 54 países para encontrar el modo de fabricarlos al menor costo posible. Sus proveedores más antiguos son suecos, pero otros importantes se encuentran en China (21%), Polonia (17%), Italia (8%) y Alemania (6%). Cuenta con más de 10% del mercado de muebles en cada país donde sus productos son fabricados.

Una estrategia que la empresa puso en marcha consiste en el establecimiento de 41 oficinas comerciales en 30 países de todo el mundo para focalizar sus operaciones. Esto le permite aumentar la capacidad de producción (es decir, las horas de trabajo y compra de materiales) cuando sea necesario y monitorear de cerca el desempeño de la industria. La mentalidad de producción de IKEA es generar productos de alta calidad al menor costo posible. Además de las oficinas comerciales locales, también maneja la producción a través de relaciones contractuales a largo plazo basadas en la compra por volumen. Comprometerse a un alto volumen de compra por un periodo más largo le permite reducir drásticamente los costos. Además, está en condiciones de ofrecer asistencia financiera a los proveedores si es necesario. Esta optimización es la clave para lograr el modelo de negocio de bajo costo que la empresa desea mantener.

La conciencia de costos domina todos los aspectos de sus operaciones. Por una parte, posiciona sus tiendas en las afueras de las ciudades, mientras que en la producción, los sobrantes de tela y madera se utilizan para crear más productos. También maneja colores naturales en el proceso de manufactura para reducir los costos de producción y aumentar la responsabilidad social con el ambiente. En sus 27 centros de distribución ubicados en 16 países, utiliza paquetes planos para transportar de manera eficiente un alto volumen de productos y a la vez reducir el costo de almacenaje y distribución, así como el impacto ambiental a lo largo de la cadena de suministro.

Marketing

El programa de marketing de IKEA consta de cuatro áreas principales: diseño de producto, catálogos, publicidad y relaciones públicas/promociones. Los diseños de sus productos representan sin duda la parte más importante de su imagen de marca. Los clientes aman las líneas limpias, el estilo sobrio y el estatus que la empresa ofrece. IKEA reconoce que la creación de bienes elegantes y de bajo costo es una tarea difícil. Para cumplir con su visión, los diseñadores independientes y de tiempo completo de la empresa trabajan en estrecha colaboración con los equipos internos de producción para combinar los materiales adecuados con los proveedores de menor costo. Aunque el trabajo es tedioso, IKEA es bien conocida por la innovación de sus productos.

El principal método de marketing de la firma es su catálogo impreso, en el que gasta la mayor parte de su presupuesto anual del área. El catálogo de 376 páginas se produce en 52 ediciones y 27 idiomas diferentes. En 2008 fueron puestos en circulación 200 millones de ejemplares. El catálogo en línea y la página web cuentan con información sobre los productos, además de programas

gratuitos descargables para ayudar a rediseñar cocinas, baños y dormitorios. El sitio web también proporciona información sobre los eventos locales de cada tienda, así como promociones, servicios y productos especiales. Debido a que éste ofrece poca capacidad de compra en línea, los clientes se ven obligados a visitar las tiendas para adquirir los productos de la empresa.

Aunado al catálogo, IKEA utiliza medios de comunicación como la televisión, la radio e Internet para llegar a sus clientes meta. Los anuncios de la empresa están proyectados para incrementar tanto el conocimiento de la marca como el tráfico de la tienda. Su publicidad ha sido objeto de controversia, especialmente los anuncios que presentan a clientes homosexuales o narrativas sexualmente sugerentes. Sin embargo, éste no es el enfoque principal de sus esfuerzos promocionales, pues prefiere confiar en la recomendación verbal. Esto se refleja en su manejo de los medios de comunicación social. Por ejemplo, la página de Facebook de IKEA (que cuenta con 87 000 fans y sigue creciendo) proporciona información actualizada sobre las actividades de la empresa, ventas y eventos en tienda.

Las actividades en las tiendas locales es otro de los objetivos clave del marketing de IKEA. Por ejemplo, la de San Diego, California, ofrece fiestas de cumpleaños para los niños el primer martes de cada mes, y en las de Atlanta, Georgia, las actividades características comprenden degustaciones culinarias, fiestas Tree Hugger, pintura de rostro y eventos para recaudar fondos destinados a organizaciones de caridad locales. Por ejemplo, en una promoción previa a la gran apertura de la tienda de Atlanta, los gerentes de IKEA invitaron a los lugareños a presentar su candidatura para el puesto de Embajador de Kul (en sueco "diversión"). Los cinco ganadores de un concurso de ensayo recibieron 2 000 dólares en cupones. Tuvieron que vivir en la tienda durante tres días y dormir en el departamento de camas para participar en el concurso. Finalmente, la familia entera de IKEA celebra regularmente "Semanas Antiburocracia", en las que los ejecutivos trabajan en el taller o el almacén, operan las cajas registradoras, e incluso cargan los camiones y automóviles para los clientes. Este sencillo esfuerzo constituye un gran impulso para mantener la cultura de la empresa y conservar la moral de los empleados.

IKEA maneja un programa de marketing diseñado para "ser ahorrativo pero eficaz". De hecho, todas las actividades de marketing están dirigidas a mantener los gastos de operación a un nivel bajo. Por ejemplo, la mayoría de sus tiendas no acepta cheques, sólo efectivo o tarjetas de crédito, incluyendo la propia tarjeta IKEA. Esto ayuda a reducir las cuentas de cobranza y elimina la necesidad de mantener una operación de cobranza cara. Con políticas como éstas no sorprende que el margen operativo de 10% de la empresa figure entre los mejores de la industria de muebles para el hogar. Más allá de su bajo costo y modelo de precios, la empresa se ha planteado el objetivo de reducir los precios entre 2% a 3% anual.

La futura expansión de IKEA en Estados Unidos

La empresa sueca considera Estados Unidos como parte importante de sus planes de expansión mundial. Aunque la calidad de vida en éste es más alta que en la mayoría de los países, gran parte de su población compra de manera activa considerando los costos. El valor del dólar es estable y su tipo de cambio no es propenso a grandes fluctuaciones. Estados Unidos es el número uno del mundo en el uso de Internet, y los esfuerzos de sustentabilidad de IKEA son recibidos por un amplio público consumidor. Otro factor que hace que este país represente una ventaja para la empresa

es su crisol cultural. El *concepto IKEA* puede apelar a los distintos estilos y formas de vida asentados en territorio estadounidense.

A pesar de estas ventajas, la empresa tiene que abordar dos cuestiones clave con respecto a su interés en Estados Unidos. La primera es la sorprendente individualidad de sus consumidores, quienes son muy exigentes y tienden a recompensar a los vendedores que salen del camino para hacer frente a sus gustos y necesidades personales. Además, la expansión en este mercado requerirá que IKEA adapte su oferta y las tiendas a los gustos locales, sin contar con que la estrategia de marketing es mucho más cara de aplicar y contraria a la filosofía de la empresa acerca de los costos de operación. La estructura de franquicias de IKEA es muy adecuada para esta tarea y le permite acercarse a los clientes mediante la contratación de empleados locales que representen los mismos valores, cultura y estilos de vida de la zona. Otra de las cuestiones de adaptación involucra la estrategia de promoción, que debe adecuarse a las leyes estadounidenses. Por ejemplo, la mayoría de los comerciales de televisión de IKEA son considerados demasiado "inquietantes" para los espectadores del país.

La segunda cuestión clave es la calidad. Aunque los consumidores estadounidenses están cada vez más orientados al valor, también demandan productos de calidad. En este sentido, el concepto de la marca IKEA de "bajo costo" y "hágalo usted mismo" pierde muchos compradores potenciales que ven los muebles autoensamblados como de menor calidad y similares a los que podrían comprar en Walmart o Target.

Frente a estos desafíos, se espera que la expansión de la firma en Estados Unidos sea muy lenta porque no cuenta con los recursos financieros y el expertise en marketing para lanzar un gran número de productos y tiendas al mismo tiempo. Las condiciones económicas recientes no le ayudan. A medida que la empresa espera una mayor expansión en el mercado estadounidense, debe tener en cuenta una serie de cuestiones relevantes, tanto en sus entornos interno como externo.

Fortalezas de IKEA

Estructura de bajo costo Ha sido la esencia de su éxito, y dado que el precepto de bajo costo está arraigado en el ADN de las empresas IKEA, no tienen dificultades para adaptar sus operaciones en torno a este modelo de negocio, que también se ajusta muy bien a los clientes que aprecian el estilo operativo de la marca. Además, la baja estructura de costos de IKEA ha sustentado su rentabilidad, mientras que sus competidores, como Pier 1, están esforzándose por mantenerse a flote en Estados Unidos. A pesar del estado de la economía, la firma ha experimentado un incremento en sus ingresos, aunque el presidente y consejero delegado Anders Dahlvig admite que las ventas han aumentado más lentamente en los últimos años. Dahlvig también explica que IKEA sigue utilizando vías alternas para mantener su estructura de bajos costos y la competitividad como respuesta a la contracción de la economía sin comprometer el valor del cliente.

Cultura corporativa Los valores antiburocráticos en las operaciones de IKEA se mantienen firmes en relación con los trabajadores y las normas de protección ambiental. Estos principios están inscritos en su código de conducta conocido como *La manera IKEA*. La cultura de la empresa se basa en los valores fundamentales de la convivencia, la conciencia de costos, el respeto y la sencillez. Kamprad dijo una vez: "El trabajo siempre debe ser divertido para todos los colegas. Sólo tenemos una vida, y un tercio de ella es trabajar. Sin el deseo y la diversión, el trabajo se convierte en un

infierno." Para garantizar la cultura empresarial, la firma busca rasgos específicos en los empleados potenciales. El gerente elige gente que "muestre el deseo de aprender, la motivación para hacer mejor las cosas, el sentido común y la capacidad de liderar con el ejemplo". IKEA cree en la premisa de mantener a los empleados contentos a partir de su participación durante todo el año en distintas actividades para promover el bienestar y la satisfacción laboral. Estas son las razones por las que la revista *Fortune* la ha considerado durante tres años como una de las "100 mejores empresas para trabajar".

Enfoque de hágalo usted mismo IKEA mantiene el modelo de negocio de bajo costo con la creación de una experiencia diferente de comprar muebles; es decir, provee a los clientes de todos los materiales posibles para completar sus compras cuando entran en la tienda: cinta métrica, papel, lápices. El piso tiene salas de exposiciones con mobiliario y múltiples accesorios que acentúan el estilo. Con este enfoque, los clientes no tienen que ser molestados por vendedores que trabajan por comisión, y pueden elegir entre las diferentes opciones de accesorios que desean combinar con los muebles. Muchos apreciarán la sensación de logro que viene después de realizar las tareas por sí mismos. Para aquellos clientes que no les gusta el enfoque de bricolaje, IKEA ofrece servicios de montaje y opciones de entrega a domicilio.

Servicios adicionales A pesar de que no está organizada como una tienda tradicional de muebles, IKEA puede ofrecer varios servicios adicionales: alquilar vehículos de mudanza que los clientes pueden utilizar para transportar los objetos voluminosos a sus hogares, y servicios de guardería para que los padres tengan tiempo suficiente para comprar. Una vez que sus hijos están en un lugar seguro, los padres destinarán más tiempo para explorar la tienda y comprar los muebles y accesorios que buscan. La empresa también cuenta con restaurantes en algunas de sus tiendas, donde ofrece desayuno, almuerzo y cena para que los clientes se queden un poco más de tiempo. Estos negocios le generan fuertes ganancias anuales. Los clientes también pueden programar consultas con diseñadores profesionales. En suma, la experiencia de IKEA está diseñada para hacer de cada tienda un destino por sí mismo. La firma desea que el cliente se sienta como si no hubiera prisa por salir de la tienda y pueda hacer algo más que comprar muebles.

Imagen de marca No se puede negar que la imagen de la marca es una fortaleza clave para IKEA. Incluso si no han estado en una tienda, la mayoría de personas en todo el mundo reconoce el logo azul y amarillo como un representación simbólica de mobiliario con tendencia actual y moderna. Los clientes acuden en tropel al gigante de los muebles para experimentar lo que *BusinessWeek* ha denominado "El mundo IKEA, un estado de ánimo que gira alrededor del diseño contemporáneo, bajos precios, promociones descabelladas y un entusiasmo que pocas instituciones pueden reunir".

Parte de la fortaleza de la marca proviene de su amplia gama de productos, que ofrece un enfoque de alta calidad y bajo costo: artículos para el hogar y electrodomésticos para el dormitorio, el baño y la cocina, así como muebles para oficina. También vende piezas decorativas y productos de uso cotidiano, como alfombras, ropa de cama y utensilios de cocina. Algunos nuevos negocios de la empresa comercializan materiales de construcción para vivienda: los clientes pueden construir su hogar con IKEA a un precio razonable y con materiales ecológicos.

Firme enfoque en la sustentabilidad La empresa considera el impacto ambiental en cada paso de sus procesos de negocio para fabricar productos rentables y amigables con el ambiente. Los proveedores están obligados a cumplir con estrictas normas ecológicas y con el uso de materiales renovables, reutilizables y reciclables tanto como sea posible. Debido a que la madera es la materia prima principal de sus productos, la empresa cuenta con especialistas de campo para asegurar que procede de bosques manejados de manera responsable.

La firma incluso se ha vinculado con el Fondo Mundial para la Vida Silvestre a efecto de capacitar a los productores de algodón de Pakistán e India en el manejo sustentable del cultivo. Desde el diseño hasta su entrega, la organización realmente practica lo que predica respecto de sus responsabilidades ambientales.

Debilidades de IKEA

Enfoque de hágalo usted mismo Algunos clientes pueden no apreciar el enfoque de hágalo usted mismo. El objetivo de IKEA son los jóvenes, clientes conscientes de los costos que quieren muebles con estilo. Sin embargo, a estos mismos consumidores también les gusta la comodidad y por lo general tienen el dinero para pagarla. Para ellos el tiempo y esfuerzo que supone la compra de muebles, traerlos a casa y el montaje pueden no valer la pena. Además, algunos disfrutarán de una conversación con el vendedor y de obtener ideas y asesoría personal de los empleados: estos clientes pueden seguir comprando los muebles a los minoristas tradicionales.

Personalización limitada Para garantizar la alineación con la estructura de costos bajos y la promesa de fácil montaje, los productos de IKEA son muy básicos y sencillos en términos de estructura y diseño. Por ende, su capacidad para la venta individualizada es limitada. Muchos consumidores estadounidenses prefieren los elementos con más estilo, decorado y opciones de color.

Gastos de promoción limitada IKEA no gasta enormes cantidades de dinero en promoción. En cambio, depende de la recomendación verbal y de catálogos para generar una expectativa entre los clientes. Lamentablemente, la mayoría de los consumidores de Estados Unidos no es muy sensible a la comercialización por catálogo, por lo que la promoción básica de IKEA es menos eficiente y rentable para el mercado de este país. Los consumidores estadounidenses también ven la televisión y utilizan Internet con más frecuencia que los de otros países. Sin embargo, la mayoría de los anuncios de televisión de IKEA es desconocida fuera de Reino Unido. Además, muchos de sus anuncios son controvertidos y no adecuados para la audiencia de Estados Unidos. Como resultado, la empresa puede estar perdiendo una mayor base de clientes potenciales.

Débil soporte en la red Muchos aspectos de la página web de la empresa dejan mucho que desear. A pesar de que las descripciones de los productos están disponibles, la mayoría de los que se muestran no se puede solicitar por la Web. La firma obliga literalmente a los consumidores a comprar en sus tiendas tradicionales. Debido a que su presencia física en el mercado de Estados Unidos es pequeña, IKEA está perdiendo ventas valiosas por su falta de opciones de compra en línea.

Oportunidades de mercado de IKEA

Condiciones económicas El bajo costo y la alta calidad de los productos de la empresa es una estrategia que empata con la situación actual de la economía. Ya que muchos consumidores buscan la forma de reducir sus gastos, la marca está bien posicionada como una opción sensata para el hogar de los clientes conscientes del costo. La mayoría de los consumidores estadounidenses todavía está suscrita a una lógica de valor a la hora de adquirir bienes y servicios. Sin embargo, éstos no sólo quieren alta calidad a un buen precio, sino también un cómodo acceso y servicios de ahorro de tiempo. IKEA puede estar participando en esta lógica de compra, pero quizá tenga que ampliar su oferta de servicios para incrementar la comodidad del cliente.

Demanda de conveniencia El número de consumidores que compra en línea sigue en aumento. Con sus agendas cada vez más saturadas, los clientes con conocimientos técnicos disfrutan cada vez más de la comodidad y facilidad de realizar compras en línea. El comparar los precios de los productos es una de las comodidades que ofrece Internet, y esto podría permitirle a IKEA dominar el sector mobiliario de bajo costo y calidad. Ofrecer experiencias de compras prácticas electrónicas encajaría bien con la estructura de costos bajos de la empresa, ya que podría vender productos utilizando una red de distribución en vez de apoyarse completamente en las tiendas físicas y sus gastos generales superiores. Los factores de confort dentro de las tiendas, como restaurantes y guarderías, ya están bien adaptados a las necesidades del cliente.

Popularidad del estilo de productos sustentables El diseño sueco, sobrio, futurista, vanguardista y moderno que ofrece IKEA es cada vez más popular entre los consumidores en general. Por ejemplo, las tiendas Target ofrecen una línea de productos del diseñador sueco Todd Oldham. Además del estilo, los consumidores también están interesados en productos “ecológicos” que mejoran la sustentabilidad de los recursos naturales. El reciente movimiento corporativo hacia las prácticas ambientalistas es cada vez más frecuente, y los consumidores están cada vez más conscientes de la huella de carbono de una empresa. IKEA está bien posicionada para tomar ventaja de esta tendencia.

Amenazas en el mercado para IKEA

Competencia Grandes minoristas están compitiendo por el segmento de muebles de “hágalo usted mismo”. En la situación de la economía actual, los consumidores se vuelven más conscientes de los costos, y las ofertas de tiendas tradicionales como Home Depot, Target y Walmart son cada vez más aceptables. IKEA también se enfrenta a la competencia en línea de BluDot.com y Furniture.com. El primero es un competidor directo que también pretende ofrecer muebles de calidad a precios bajos, además de productos de diseño simple y moderno. Furniture.com es una empresa que utiliza el concepto de tienda de muebles tradicionales, pero ofrece la facilidad y comodidad de la comparación de precios en línea.

Necesidades/gustos cambiantes del cliente Las necesidades y gustos de los clientes cambian constantemente. En algún punto su interés por el diseño sueco y muebles de “hágalo usted mismo” se desvanecerá. Esto es especialmente cierto en la población que sigue envejeciendo en Estados Unidos: el típico consumidor *baby-boomer* que demanda calidad, valora su tiempo y aprecia la

comodidad más que ahorrar unos cuantos dólares. En general, existen relativamente pocos clientes jóvenes, principal mercado de IKEA, en comparación con los *baby-boomers.* El resultado final es una probable disminución de la demanda de muebles de moda y bajo costo. Los diseños de este tipo podrían atraer a dicho segmento, pero los inconvenientes asociados con el enfoque "hágalo usted mismo" quizá los conduzca a buscar otras opciones.

Preferencias de los mercados maduros La mayoría de los consumidores estadounidenses tiene ideas preconcebidas de lo "mejor de lo mejor" cuando se trata de muebles especiales y adquisición de mobiliario. Por ejemplo, el consumidor promedio no puede comprar un colchón de IKEA, ya que no es un Select Comfort, un Sealy o un Simmons. A pesar de que la empresa se centra principalmente en productos de alta calidad, en el mercado de Estados Unidos tiene que competir con firmas bien establecidas que han obtenido un reconocimiento de marca importante.

Preguntas para análisis

1. Teniendo en cuenta el análisis FODA presentado en este caso, ¿cuáles son las principales ventajas competitivas de IKEA? ¿Qué método estratégico debería tomar para ampliar aún más su presencia en el mercado estadounidense?
2. ¿Qué factor es la principal causa del crecimiento y popularidad de IKEA: el valor o la imagen? ¿Que podrá hacer para sostener el crecimiento después de perder algo de estilo?
3. ¿Qué alternativas estratégicas le sugeriría a la empresa para penetrar en el mercado de Estados Unidos?
4. Especule: ¿qué sucederá en las tiendas de IKEA conforme se adapta a los gustos locales? ¿Es sustentable la comercialización de los servicios de bajo costo a largo plazo?

Fuentes

Los datos de este caso se obtuvieron de "25 Innovators, 6 Industries", *BusinessWeek Online,* 13 de abril de 2006 (http://www.businessweek.com/print/innovate/content/apr2006/id20060413_268232.htm), consultado el 9 de octubre de 2009; Meera Bhatia y Armorel Kenna, "IKEA Has Slowest Sales Growth in More than a Decade", *Bloomberg*, 17 de septiembre de 2009 (http://bloomberg.com/apps/news?pid=20601085&sid=aSvPmp60dCL8), consultado el 9 de octubre de 2009, "Business: Flat-Pack Accounting; IKEA", *The Economist,* 13 de mayo de 2006, p. 76; Kerry Capell "IKEA: How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand", *BusinessWeek Online*, 14 de noviembre de 2005 (http://www.businessweek.com/magazine/content/05_46/b3959001.htm?campaign_id=nws_insdr_nov4&link_position=link1), consultado el 9 de octubre de 2009; Kerry Capell, "Online Extra: Sweden's Answer to Sam Walton", *BusinessWeek Online,* 14 de noviembre de 2005 (http://www.businessweek.com/print/magazine/content/05_46/b3959011.htm), consultado el 9 de octubre de 2009; Cora Daniels, "Create IKEA, Make Billions, Take Bus", *Fortune*, via CNNMoney.com, 3 de mayo

de 2004 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2004/05/03/368549/index.htm), consultado el 9 de octubre de 2009; sitio web de IKEA (http://www.ikea.com), consultado el 9 de octubre de 2009; Philip Reynolds, "IKEA Cleans House", *Forbes*, 25 de junio de 2009 (http://www.forbes.com/2009/06/25ikea-redudancies-furniture-markets-equities-retail.html), consultado el 9 de octubre de 2009, "Sweden's IKEA Posts Record Earnings, Growth Slows, Bay Ledger", *New Zone*, 16 de septiembre de 2009 (http://www.blnz.com/news/2009/09/17/Swedens_Ikea_posts_record_earnings_8604.html), consultado el 18 de noviembre de 2009; y Gianfranco Zaccai, "What IKEA Could Teach Alitalia", *BusinessWeek Online*, 19 de enero de 2006 (http://www.businessweek.com/print/innovate/content/jan2006/id20060119_361779.htm), consultado el 9 de octubre de 2009.

USA Today: innovación y evolución en una industria atribulada

CASO 11

Sinopsis. *Mientras gran parte de la industria periodística está al borde del colapso, Gannett y* USA Today *trabajan para evitar el desastre y transformar el periódico más leído de la nación en el mejor recurso de noticias e información del mañana. En este caso revisamos la historia de* USA Today, *incluido su uso continuo de la innovación para responder adecuadamente a los cambios tecnológicos y socioculturales que afectan la industria. En vista de la enorme competencia de diversas fuentes de medios, el futuro del periódico depende de su capacidad para seguir innovando y ofrecer un contenido interesante con valor agregado que garantice el futuro de la marca.*

Temas. *Estrategia de producto, innovación, marketing de enfoque, estrategia de distribución, cambio tecnológico, cambios en los patrones socioculturales, relaciones con los clientes, competencia, diferenciación, enfoque estratégico, análisis FODA.*

USA Today, "El periódico de la nación", debutó en 1982 como el primer diario de interés general de circulación nacional. Fue idea de Allen H. Neuharth, que hasta 1989 fue presidente del consejo de Gannett Co., Inc. una empresa internacional diversificada de 6 800 millones de dólares dedicada a la información y las comunicaciones. Gannett es un gigante global de información que produce 85 diarios y otras 1 000 publicaciones periódicas, opera 23 estaciones de televisión que llegan a 20% de la población estadounidense y participa en marketing, impresiones comerciales, agencias, servicios de datos y programación de noticias. Constituye en la actualidad el grupo periodístico más grande en Estados Unidos en términos de circulación. Sus diarios, incluido *USA Today*, tienen una clientela combinada de 14 millones de lectores por día entre semana y 12.6 millones cada domingo. La audiencia en línea de Gannett suma en Estados Unidos 27.1 millones de visitantes únicos por mes, un sorprendente 16.1% del total del público de Internet del país.

Cuando *USA Today* debutó en 1982, alcanzó un rápido éxito por su formato innovador. Ninguna otra fuente de medios había considerado un periódico nacional escrito

---

Geoffrey Lantos, investigador del Stonehill College, preparó este caso para su discusión en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Leanne Davis, de la Universidad Estatal de Florida, MBA del curso 2010, proporcionó asistencia editorial e investigación significativa para la revisión del caso.

en piezas más cortas que las usuales de un diario tradicional, salpicado de fotografías, gráficas y cuadros llenos de color capaces de atrapar la atención. Diseñado para abordar las necesidades de los *baby boomers,* los lectores encontraron un contenido de *USA Today* refrescante y más atractivo que el de sus homólogos. La circulación creció con rapidez de 350 000 ejemplares en 1982 a alrededor de 2.1 millones en la actualidad (de lunes a viernes). Esto se compara con los 2 millones del segundo lugar, *The Wall Street Journal,* y con el millón de *The New York Times.* El sitio web de *USA Today* (www.usatoday.com), es uno de los principales sitios de noticias e información en Internet.

Historia y crecimiento de *USA Today*

En febrero de 1980 Allen Neuharth se reunió con los miembros de la fuerza de tarea "Project NN" para analizar su visión de producir y comercializar un periódico diario de distribución nacional. La tecnología satelital había solucionado recientemente el problema de una distribución geográfica limitada, así que Neuharth estaba listo para aprovechar la ventaja de dos tendencias en el público lector: 1) el tiempo de atención cada vez más corto de una generación educada por la televisión, y 2) un hambre creciente de más información. Creía que los lectores enfrentaban una escasez de tiempo en un mundo donde hay mucha información disponible pero poco tiempo para absorberla. Su visión de *USA Today* posicionó el periódico como una fuente de información que proporcionaría más noticias sobre más temas en menos tiempo.

La investigación sugirió que el diario debía enfocarse en hombres orientados al logro ubicados en posiciones profesionales y gerenciales, a quienes se veía como fuertes lectores de periódicos y viajeros frecuentes. Mientras que *The New York Times* se dirigía a la élite intelectual del país, a los pensadores y creadores de las políticas, y *The Wall Street Journal* a los líderes de negocios meta, *USA Today* se centraría en la clase media estadounidense: jóvenes activos y bien educados, interesados por los sucesos actuales.

A principios de 1982, personal de los equipos de noticias, publicidad y producción del staff de los diarios de Gannett desarrolló, editó, publicó y probó varios prototipos distintos. Luego la empresa envió tres diferentes versiones de 40 páginas de *USA Today* a casi 5 000 profesionales. Junto con cada prototipo se envió a los lectores una tarjeta que preguntaba qué les gustaba más y menos del periódico y si estarían dispuestos a comprarlo. Aunque el contenido de cada propuesta era similar, la disposición y las presentaciones gráficas eran distintas. Por ejemplo, un prototipo incluía una sección llamada "Agenda", que contenía tiras cómicas y un calendario de eventos de diversas organizaciones profesionales. De acuerdo con la retroalimentación del mercado, a los lectores les gustaron las propuestas. El consejo de administración de Gannett aprobó en forma unánime el lanzamiento del periódico. El 20 de abril de 1982 anunció que las primeras copias de *USA Today* estarían disponibles en las áreas de Washington y Baltimore.

Lanzamiento de *USA Today*

El 15 de septiembre de 1982 llegaron a los puestos de periódicos 155 000 copias de la primera edición del diario. El fundador Neuharth escribió en la primera plana un breve resumen de la declaración de misión de *USA Today,* en la que explicaba que quería hacer que la publicación fuese ilustradora y disfrutable para el público, informativa para los líderes nacionales y atractiva para los

anunciantes. La primera edición se agotó. A poco más de un mes de su debut, la circulación llegó a los 362 879 ejemplares, el doble de la proyección original de final de año. En abril de 1983, sólo siete meses después de su introducción, el tiraje alcanzó la marca de 1 millón. El lector típico resultó ser un profesional, por lo general gerente, de unos 40 años de edad, bien educado, con un ingreso de alrededor de 60 000 dólares al año, y adicto a las noticias o a los deportes.

Para ser un periódico, *USA Today* era realmente único. Concebido para la generación de la televisión, fue diseñado para proporcionar acceso fácil y una comprensión rápida de la información a un público lector presionado por el tiempo. El nuevo formato incluía resúmenes, columnas, titulares secundarios, subtítulos, secciones separadas, recuadros de un vistazo y gráficos informativos. Estas técnicas capturaban los puntos más prominentes de una noticia y los presentaban en un formato apreciado por los lectores. La investigación de Gannett había mostrado que el público obtenía la mayor parte de su información de esos extractos y estaba interesado por los deportes, las reseñas de películas y la información de salud al igual que por las noticias tradicionales. Cada ejemplar presentaba cuatro secciones: noticias, dinero, vida y deportes. El lema del periódico concordaba con su diseño: “Una economía de palabras. Una riqueza de información.”



Es un hecho que *USA Today* satisfizo diversas necesidades y deseos incumplidos del público estadounidense.

Como el diario no tenía un formato tradicional, los críticos fueron numerosos y feroces. Desde su punto de vista, estaba cargado de artilugios: notas estrechas y breves, sin saltos de una página a otra, excepto en la información de portada (las noticias que continúan de una página a otra constituyen una de las principales quejas de los lectores de periódicos), gráficos ostentosos y coloridos en todas partes, un estilo distintivo y casual de escribir, un mapa colorido del clima nacional, un resumen de noticias de cada estado de un párrafo cada uno, recuadros de resúmenes, pequeños diagramas y cobertura de deportes repleta de estadísticas y un enfoque en las celebridades y los deportes con más noticias detalladas de este segmento informativo que las manejadas por cualquier otro diario del país. Carecía de corresponsales extranjeros y mostraba poco interés en el mundo fuera de Estados Unidos. Rápidamente fue ridiculizado por los periodistas por su superficialidad, y fue etiquetado como un "McPeriódico" debido a su estilo de escritura escueto e insolente y su corta cobertura de temas complejos. Incluso dentro de Gannett, Neuharth se encontró con la amarga resistencia de algunos de los principales ejecutivos. Sin embargo, los lectores admiraban el periódico por su enfoque centrado en la brevedad y la claridad, las oraciones cortas y las menos palabras.

Es claro que la publicación llenó un vacío en el mercado, pues satisfizo varias necesidades y deseos incumplidos. El éxito de *USA Today* se debe a que ha sabido escuchar a sus lectores y darles lo que quieren. El periódico se comunica con su audiencia a un nivel personal en forma muy rápida (muchas noticias cortas repletas de hechos tienen menos de 250 palabras), clara y directa, de manera optimista y positiva. El color es atractivo y confiere a la publicación un aspecto contemporáneo, al igual que el número de notas que desafían el espacio, informaciones no comprobadas, fotografías más grandes de lo normal, gráficos de barra y diagramas, todo insertado dentro de una página sin parecer demasiado aglomerado. En vez de confusión, los lectores obtienen limpieza y orden. Una organización confiable y consistente les permite ir directamente a cualquiera de las principales secciones. Como resultado, a un lector le toma un promedio de 25 minutos examinar el periódico a fondo.

Innovación del programa de marketing

A pesar de sus críticos, la circulación de *USA Today* alcanzó la cifra de 1.4 millones de ejemplares a finales de 1985, al tiempo que su contenido se expandió a 56 páginas. El precio de venta al público también se incrementó a 50 centavos, el doble de su precio original de 25 centavos. Para entonces, *USA Today* se había convertido en el segundo periódico más grande del país, con una circulación superada sólo por *The Wall Street Journal.* Aunque Neuharth había pronosticado que rápidamente obtendría utilidades, le tomó cinco años moverse hacia la rentabilidad, con *USA Today* perdiendo un estimado de 600 millones de dólares durante su primera década. Sin embargo, para 1993 las utilidades ascendieron a 5 millones de dólares y un año más tarde se duplicaron a 10 millones.

Durante su temprano crecimiento, el periódico había desenterrado una clase de lector con el que pocos se habían encontrado: el viajero de negocios. La desregulación de las aerolíneas había llevado a una declinación fuerte del precio general de los boletos de avión, lo que indujo a un aumento en los viajes de negocios por vía aérea. Los viajeros de negocios deseaban estar actualizados acerca de las noticias mundiales y nacionales, así como de lo que sucedía en su estado de origen y cómo iban sus equipos deportivos locales. *USA Today* se apresuró a llenar este vacío, pero al hacerlo entró rápidamente en competencia directa con *The Wall Street Journal.* Para este momento los periódicos de línea dura, incluido *The New York Times*, comenzaron a agregar color, historias más breves y escritas en forma más compacta, y fortalecieron sus campañas de circulación para competir con el "Periódico de la nación". *The Wall Street Journal* hizo lo propio introduciendo dos secciones

nuevas —dinero e inversión y mercado— para ampliar la cobertura de medios, marketing, tecnología e inversiones personales. En vista de esta competencia, y de tomar conciencia del cambio en las necesidades de los lectores, *USA Today* respondió mediante su propia innovación.

Innovación en el producto Para colocarse adelante de la competencia imitativa, *USA Today* decidió convertirse en un periódico más serio con un periodismo mejorado. El cambio de noticias principalmente suaves a noticias duras comenzó con el desastre de la nave espacial *Challenger* en 1986. Para 1991 los editores comenzaron a enfocarse más en la información dura, y en 1994, bajo el mando del presidente y editor Tom Curley, se impulsó el mejoramiento del periódico para hacerlo un producto más serio y orientado a noticias responsables.

Gannett también incorporó características de valor agregado menos tradicionales para mantener el interés de los lectores. El periódico introdujo los números hot-line 1-800 y 1-900 para que el público pudiese llamar y recibir información experta sobre planeación financiera, admisiones universitarias, desarrollo de negocios de minorías, impuestos y otros temas. Miles de lectores respondieron a sondeos de opinión y encuestas escritas sobre temas de sucesos actuales y políticos. Las páginas editoriales también fueron rediseñadas para proporcionar más espacio a columnistas invitados que alentaran el debate. Igualmente, la empresa impulsó el programa de bachillerato "Academic All Star", que más adelante fue expandido para incluir a colegios y universidades. La cada vez mayor omnipresencia de Internet a finales de la década de 1990 también trajo algunos cambios en el contenido. Por ejemplo, la sección "Dinero" comenzó a enfocarse en temas de tecnología y a observar los negocios mediante la perspectiva del comercio electrónico.

El primer rediseño importante en la historia de *USA Today* ocurrió en 2000, al tiempo en que el formato cambió de un ancho de 54 pulgadas a uno de 50 pulgadas. El objetivo fue hacer el periódico más fácil de leer y de diseño más limpio. Las páginas eran más delgadas y por tanto más fáciles de manejar, en especial en espacios estrechos como aviones, trenes, camiones y metros, y la publicación cabía con mayor facilidad en los portafolios, según lo que Gannett había averiguado con los focus groups.

Innovación en la promoción *USA Today* también innovó sus actividades promocionales. Históricamente el periódico las había limitado a la publicidad en exteriores y en televisión. Sin embargo, a finales de la década de 1980 Neuharth realizó un viaje de promoción llamado "BusCapade" y recorrió los 50 estados del país para hablar con las personas acerca de *USA Today*. Tuvo éxito en elevar la conciencia del público sobre su periódico y recibió el crédito para moverlo hacia la rentabilidad. Alentado por este éxito, Neuharth siguió adelante con una campaña llamada "JetCapade", donde él y un pequeño equipo de noticias viajaron a 30 países en siete meses para estimular la demanda global del diario. Durante una visita a las tropas de la *Operación Tormenta del Desierto* en el Golfo Pérsico en 1991, el general Norman Schwarzkopf expresó la necesidad de tener noticias de casa. *USA Today* arregló la entrega de 18 000 ejemplares por día. Este éxito en el extranjero llevó a la publicación de *USA Today International*, que ahora está disponible en más de 60 países en Europa occidental, Medio Oriente, África del Norte y Asia.

Al principio la empresa enfrentó un desafío con la venta de espacio de publicidad a los anunciantes porque éstos no estaban convencidos de que promoverse en el periódico fuera redituable. La primera estrategia de Gannett para atraerlos fue el llamado Partnership Plan, que proporcionaba seis meses de espacio gratuito a quienes compraran seis meses de publicidad pagada. *USA Today* también comenzó a aceptar publicidad regional a través de una variedad de categorías como

viajes, ventas al detalle, turismo y desarrollo económico. Los anuncios a color podían llegar tan tarde como a las 6:00 p.m. un día antes de la publicación, lo que daba a los anunciantes locales mayor flexibilidad. El periódico también se movió en forma agresiva hacia una "circulación de alto rendimiento", gracias a la cual las cantidades por volumen de *USA Today* se empezaron a vender a precios de descuento a hoteles, aerolíneas y restaurantes para que lo ofrecieran sin costo a sus clientes. Actualmente se distribuyen más de 500 000 ejemplares al día a través de la circulación de alto desempeño.

Otra acción promocional exitosa para *USA Today* tuvo lugar en 1999, cuando rompió una de las prácticas más sagradas de los periódicos y ofreció espacio de publicidad en primera plana (tiras de una pulgada en la parte inferior de la página). Esta muy buscada posición en la primera plana se vendía con contratos de un año por 1 y 1.2 millones de dólares cada una, con cada anunciante tomando un día a la semana. A medida que *USA Today* continuaba cosechando éxitos, los anunciantes se sentían cada vez más atraídos por el enorme volumen de lectores del periódico, así que para enfrentar la alta demanda se implementó una tecnología que les permitiera transmitir copias en formato electrónico las 24 horas del día.

Innovación en la distribución La entrega rápida siempre ha sido importante para *USA Today*. A finales de la década de 1990 ganaba prestigio por su capacidad de entregar noticias oportunas gracias a sus titulares de última hora. Por ejemplo, en muchas partes del país imprimía los resultados deportivos más tarde que los periódicos locales o regionales. En las noticias fuertes pudo ofrecer una cobertura más actualizada al rodar las prensas más de cuatro horas antes que *The Wall Street Journal* y casi tres horas antes que *The New York Times*. La empresa instaló varias prensas en todo el mundo en un intento por aumentar la velocidad de la distribución. También desarrolló un programa innovador de lectura que llevó a *USA Today* a más de 160 campus universitarios en todo el país. De igual forma, los avances tecnológicos permitieron volver la producción del periódico totalmente digital. Una nueva tecnología de impresión llamada *computer to plate* (*CtP*) fue implementada para dar a las salas de noticias vencimientos posteriores y tiempos de entrega más tempranos a los lectores.

USA Today se mueve en línea

Una década después del lanzamiento de *USA Today*, Gannett se encontró en la envidiable posición de poseer uno de los periódicos más exitosos de Estados Unidos. Era el más leído en el país, con un tiraje diario de 3.7 millones de ejemplares (el número del círculo de lectores es más alto que el que refleja la circulación pagada debido a su retransmisión a otros lectores). En una era en la que casi todos los medios nacionales importantes resentía una disminución en el círculo de lectores o del público televidente, *USA Today* continuaba su crecimiento. Sin embargo, los costos de una mayor distribución y promoción comenzaban a volver ligeramente menos rentable el periódico. Para revertir esta tendencia, *USA Today* creó varios subproductos, incluida su primera publicación especializada, *Baseball Weekly,* que durante su primer mes de operación tuvo una circulación de 250 000 ejemplares. Ésta se expandió eventualmente para incluir mayor variedad y cobertura de deportes, y se le cambió el nombre a *Sports Weekly*. A finales de 2007 fue clasificada como la revista de deportes mejor vendida en los puestos de periódicos. Dado el éxito del formato de *Sports Weekly*, la empresa creó una revista similar en marzo de 2009: *Open Air* fue lanzada hacia el "cliente ocupado, bien informado y adinerado",

y estaba diseñada para inspirar a "millones de lectores a encontrar aventuras y recompensas en su vida diaria". Según *USA Today* , "*Open Air* ofrece una nueva y atractiva visión de las posibilidades de aventura que nos rodean todos los días, desde actividades regulares como mejorar su juego de golf con la flexibilidad que usan los profesionales y encontrar el mejor equipo para su siguiente torneo de softbol, hasta oportunidades únicas en la vida, como una caminata de seis días en el espectacular desfiladero del Río Grande en Nuevo México." Sin embargo, más que comercializar la publicación como un producto independiente, *Open Air* fue utilizada para incrementar la demanda en el sector de impresiones y la empresa la tenía disponible cuatro veces al año en ediciones de viernes de *USA Today* . Asimismo, al aventurarse en los medios de noticias, la empresa se unió con CNN para producir un programa de televisión de futbol y lanzó SkyRadio para proporcionar radio en vivo en los vuelos de aerolíneas comerciales.

El principal producto derivado en términos de éxito actual y futuro potencial fue *USA Today Online*, que la empresa presentó el 17 de abril de 1995. La versión en línea fue vista como un compañero natural de la versión impresa, dada la distribución mundial del periódico. Estuvo disponible a través del buscador Mosaic de CompuServe y requería un software especial, una conexión con CompuServe Network y una suscripción mensual de 14.95 más 3.95 dólares por hora. Para junio de 1995 *USA Today Online* se convirtió en un servicio sin costo que funcionaba con cualquier navegador web y cualquier proveedor de servicio de Internet. El online se abandonó más tarde en favor de *USAToday.com.*

Al igual que su hermano impreso, *USAToday.com* es brillante, alegre y lleno de noticias de extensión breve. La versión en línea permite a los lectores recibir noticias al momento con visuales coloridos y multimedia incorporados. Es uno de los sitios más activos en Internet, y ofrece decenas de páginas de noticias al minuto, deportes, negocios, información de tecnología, pronósticos del tiempo para los siguientes cuatro días e información de viajes disponible las 24 horas al día los siete días de la semana.

Otra fuente de ingresos, lanzada en 1998 en respuesta a solicitudes frecuentes de lectores, fue el servicio pagado de archivos históricos del periódico (http://archives.usatoday.com). La sección *USA Today Archives* permite lecturas gratuitas ilimitadas de los artículos publicados en el diario desde abril de 1987. Éstos pueden descargarse en 3.95 dólares por noticia o como parte de los planes de servicio mensual y anual del sitio.

Como *USA Today* no es una empresa *que se duerma en sus laureles,* el sitio web ha sido actualizado varias veces. Nuevas sociedades han sido agregadas en las áreas de clasificados en línea y un mercado donde los usuarios pueden comprar una variedad de bienes y servicios. La empresa agregó un sitio de viajes en 2002.

USA Today se mueve hacia las noticias y la *información a la carta* (*on-demand*)

Como parte de la explosión de Internet que comenzó en la década de 2000, *USAToday.com* ha evolucionado de una fuente de medios de noticias electrónicas a una comunidad rica en *información a la carta*. Este movimiento hacia los medios en línea fue un resultado de los costos crecientes de la impresión de noticias que, de hecho, forzaron prácticamente a todas las empresas periodísticas a disponerlas en línea como un medio para incrementar el círculo de lectores y reducir los gastos de distribución. Además, para alinearse con el ritmo rápido de la comunicación y la tecnología, el

nuevo presidente ejecutivo (CEO) de la empresa, Craig Dubow, anunció su compromiso de "llevar las noticias y la información a las manos de los consumidores más rápido que nunca". Para fortalecer esta iniciativa, *USAToday.com* añadió blogs, RSS (real simple syndication, un formato XML para sindicar o compartir contenido en la Web) y podcasting con el fin de asegurar que sus noticias siguieran siendo atractivas para los lectores ocupados y móviles. Gannett también adquirió acciones en una empresa con tecnología única que agregaba noticias a la página web, clasificaba la información en 300 000 temas y los ordenaba por código postal.

Otras adquisiciones incluyeron PointRoll, un servicio que permitía a los anunciantes de Internet expandir su espacio en línea. Una forma innovadora en que la empresa impulsó este servicio fue proporcionando a los anunciantes un medio para dirigir a los clientes hacia los comercializadores locales. Cada que un usuario pasaba el cursor sobre un anuncio, éste se expandía revelando información acerca del minorista más cercano.

En un esfuerzo por ofrecer servicios más completos para todo tipo de información, *USAToday.com* empezó a proporcionar a los lectores y visitantes del sitio la oportunidad de buscar sus intereses únicos y conectarse con otros individuos de pensamiento similar. Por ejemplo, en el primer trimestre de 2008 introdujo "Network Journalism", un formato que combina el contenido creado de manera profesional por los escritores de *USA Today* con el contenido, comentarios y recomendaciones generados por los consumidores, así como alertas de noticias de mensajería instantánea y funciones de búsqueda avanzada. Además, el sitio web lanzó casi 200 000 páginas de temas en línea únicos, disponibles por medio de links vinculados a las páginas de las noticias o a secciones de temas independientes. De acuerdo con Jeff Webber, editor de *USAToday.com*, la empresa "siempre se ha enfocado en lo que Estados Unidos habla y, por ende, proporciona el contenido que alimenta la conversación de la nación. Nuestras páginas de noticias van a profundidad en temas que oscilan desde Sarah Palin a Starbucks, de Barack Obama a Bono y de American Idol hasta iPhone, todas las cosas que hacen funcionar a Estados Unidos". Las categorías de páginas temáticas incluyen marcas, cultura, sucesos y reconocimientos, salud y bienestar, legislación y leyes, ciencias naturales y físicas, organizaciones, personas, lugares, geografía, y religión y creencias.

Para ejecutar en forma literal la visión de Dubow de "llevar noticias e información a las manos de los consumidores más rápido que nunca", *USAToday.com* capitalizó la tendencia emergente de la tecnología e información portátiles para lanzar múltiples aplicaciones a través de App Store de Apple. Disponible por medio de descargas gratuitas de iTunes Store, la aplicación para iPod de *USA Today* proporciona a los lectores acceso a las noticias, información del clima, fotografías y encuestas interactivas más recientes. Contenidos de las secciones de noticias, dinero, deportes, vida, tecnología y viajes se pueden compartir por medio de correo electrónico, mensajería de texto, Facebook o Twitter, y se guardan en forma automática para lectura posterior. Además, *USA Today* también se asoció con Hampton Hotels para ofrecer la aplicación AutoPilot enfocada en empresas y grupos de consumidores de viajes. La aplicación permite a los usuarios rastrear con facilidad itinerarios de viajes y vuelos, utilizar capacidades de GPS en tiempo real y obtener "información al minuto de más de 16 000 aeropuertos, 1 400 aerolíneas y 100 000 vuelos diarios", así como monitorear información de salida y llegada de vuelos, acceder a un directorio exhaustivo y obtener las condiciones del clima actuales y futuras. Para los viajeros de negocios también estuvo disponible una comunidad en línea con foros de discusión, encuestas y diverso contenido interactivo. Incluso ahora los grupos de la comunidad en línea de *USAToday.com* se expanden en forma continua con foros que enfocan a individuos interesados en artes marciales mixtas, vehículos ("Open Road") y juegos de video.

Otra estrategia adoptada por *USA Today* para expandir su imagen como una fuente de información portátil "todo incluido" fue la ampliación a medios descargables a través del kindle de Amazon. El kindle es un lector electrónico portátil que descarga libros, blogs, revistas y periódicos a una pantalla brillante de papel electrónico de alta resolución que se ve y se lee como papel real. Por un costo de suscripción mensual de 11.99 dólares, los usuarios pueden recibir el contenido de *USA Today* de lunes a viernes.

Extensiones de marca

En 2008 *USA Today* comenzó a explorar más allá del alcance de los medios de noticias diarios y se aventuró hacia las extensiones de marca por medio de puntos de ventas al detalle y en televisión. Como un intento por capturar mayor participación del cliente (más que participación de mercado), abrió tres establecimientos minoristas *USA Today* Travel Zone en las terminales de aeropuertos a fines de ese año. Estas tiendas ofrecen todos los productos que los viajeros esperan encontrar, incluidos materiales de lectura, artículos diversos, accesorios para viajes y otros productos de conveniencia. Para alinearse con el aspecto y sensación moderna del periódico que sus clientes reconocen, las secciones en la tienda están claramente identificadas y usan los colores que representan las secciones de firma de *USA Today*: noticias (azul), dinero (verde), deportes (rojo) y vida (morado).

También en 2008 la empresa lanzó *USA Today Live*, un servicio de televisión diseñado para extender el alcance del negocio más allá de sus esfuerzos concentrados, para dirigirlo a los profesionales de negocios y viajeros meta. Al asociarse con Fuse, la cadena de televisión musical nacional, Versus y MOJO HD para ofrecer una diversidad de programación basada en series, *USA Today Live* ha presentado la marca *USA Today* a nuevos públicos. La programación incluye *City Limits Fishing*, una serie semanal de seis partes de Versus que muestra los lugares donde los pescadores atrapan peces en destinos exóticos no tan lejanos; *10 Great Reasons*, una serie semanal en ocho partes de Fuse diseñada para "rendir tributo a actos, géneros, rumores e historias acerca de nuestros placeres musicales culpables y a por qué los amamos tanto aunque podemos estar un poco avergonzados de admitirlo", y *Gotta Get Gold*, una serie de 10 partes de MOJO HD enfocada en lo que se requiere para entrenar y competir a los niveles deportivos más altos.

USA Today–hoy y mañana

Observando el mercado nacional total de periódicos, se puede ver que *USA Today* ha sido muy exitoso. Ha experimentado más de 25 años de crecimiento continuo y es el más leído en Estados Unidos. El público total de la red del periódico, conformado por los lectores de *USA Today* impreso y los visitantes de *USAToday.com*, es casi de 10 millones de adultos. De acuerdo con David Hunke, presidente y editor del diario: "Los números más recientes... muestran que más personas eligen leer *USA Today* más que cualquier otro periódico en el país, con 414 000 lectores más que nuestro competidor más cercano, *The Wall Street Journal,* y 817 000 más que la versión impresa de *The New York Times.*" Por su parte, *USAToday.com* reportó 11.9 millones de visitantes únicos en abril de 2009, con 12% de aumento anual. Según la empresa, los datos internos revelan que los incrementos de lectura de la página de *USAToday.com* fueron impulsados por un aumento en el contenido compartido y en su consumo por medio de herramientas como Twitter, Facebook, MySpace y Yahoo Buzz.

A pesar de los reportes positivos del frente en línea, este éxito ha ocurrido durante el tiempo en que las ventas generales de periódicos, los ingresos de publicidad y la lectura van a la baja. Recientemente *USA Today* ha enfrentado una caída en sus ingresos de 14.3% por publicidad editorial y de 20% por publicidad en clasificados y, aun más dañino, de 18.4% en páginas de anuncios pagados. En términos operativos, la combinación de estas declinaciones con los incrementos abruptos en los costos de impresión, que ocasionaron que *USA Today* aumentara su precio por ejemplar de 75 centavos a 1 dólar, resulta en una pendiente resbalosa para "El periódico de la nación". De hecho, a finales de 2009 la Oficina de Auditoría de Circulación reportó declinaciones en el tiraje de 24 de los 25 principales diarios de Estados Unidos. *The Wall Street Journal,* que logró una ganancia de 0.6%, fue la única excepción. *USA Today* reportó una caída de 17%, en parte debido a la crisis en el turismo durante la recesión económica y a los recortes presupuestales de muchos hoteles que cancelaron los periódicos de cortesía para sus huéspedes. En consecuencia, cuando se publicaron las cifras de circulación a finales de 2009, *The Wall Street Journal* había eclipsado, por su distribución entre semana, a *USA Today* como el periódico más grande del país.

Además de la caída en medios impresos, *USA Today* también enfrenta una competencia feroz en la distribución de información en línea a través de los sitios de las cadenas de televisión y revistas, blogs y podcasts, así como de las empresas basadas en Internet como Yahoo! y Google, que ahora han entrado en el mercado publicitario. La multitud de alternativas disponibles para consumidores y anunciantes significa que la empresa tendrá que trabajar en forma más ardua en la innovación y encontrar la forma de diferenciar sus productos en el mar de competencia. Esta será una tarea desafiante dada la declinación continua del círculo de lectores de los periódicos y la demanda creciente de los consumidores de noticias gratuitas en línea.

A medida que *USA Today* se encamina hacia el futuro, se deben considerar varias situaciones. Las siguientes secciones describen algunos temas clave que la empresa debe enfrentar mientras planea su futuro.

Clientes de *USA Today*

La mayor parte de la circulación de *USA Today* tiene lugar dentro de Estados Unidos. La población lectora de la versión impresa está constituida por 70% hombres y 30% mujeres, con una edad promedio de 47 años y un ingreso medio de 76 073 dólares. Los usuarios del sitio en línea están representados por 54% hombres y 46% mujeres, y tienen mayor nivel educativo que los clientes de la publicación en papel. La mayoría del público de *USA Today* trabaja en posiciones gerenciales de nivel medio y alto, y con frecuencia le corresponde tomar las decisiones de compra en su oficina u hogar, a la vez que es adicta a la tecnología, apasionada de los deportes y participa en una amplia gama de actividades recreativas. El 86% de los lectores de las versiones impresa y en línea combinadas posee una computadora, y una proporción mayoritaria tiene acceso a Internet. Asimismo, 75% de los consumidores de *USA Today* es fanático activo de los deportes y/o los practica, y otras tres cuartas desarrollan una vida activa, que incluye asistir a películas y realizar viajes nacionales y al extranjero.

Los actores importantes en el proceso de compra son suscriptores, clientes de un solo ejemplar y patrocinadores de terceros, con frecuencia llamados *compradores de alto rendimiento* (*blue-chip buyers*). El 80% de los compradores de *USA Today* también es usuario, carga con la responsabilidad financiera del producto y con frecuencia comparte su periódico con familia y amigos, lo que in-

crementa la lectura. El 20% de los ejemplares pagados es adquirido por terceros, que distribuyen ejemplares gratuitos al usuario final para agregar valor a sus propios bienes o servicios. Por ejemplo, hoteles, restaurantes, bancos y otras organizaciones de servicio ofrecen a los clientes la oportunidad de disfrutar *USA Today* durante el desayuno o mientras esperan en el *lobby*. Los periódicos comprados en las máquinas expendedoras operadas por monedas no siempre reflejan los productos complementarios asociados.

Las ediciones pagadas de *USA Today* se distribuyen en la actualidad a través de minoristas de puestos de periódicos, grandes cadenas de tiendas de abarrotes, librerías, máquinas expendedoras y directamente a los consumidores mediante entrega a domicilio. Estos últimos son los clientes más leales del periódico y los que tienen más probabilidad de comprar una suscripción en intervalos de 13 a 52 semanas. Los consumidores de ejemplares únicos tienden a comprarlos en una rutina diaria (usuarios fuertes) u ocasional, con base en sucesos específicos dignos de convertirse en noticia (usuarios ligeros). La distribución gratuita de *USA Today* ocurre principalmente en hoteles, terminales de aeropuertos, restaurantes y campus universitarios a lo largo de Estados Unidos. El contenido del diario también está disponible en formatos electrónicos en *USAToday.com*, teléfonos celulares y actualizaciones de correo electrónico. La disponibilidad en línea es un factor que disuade a algunos clientes de comprar el producto impreso. Sin embargo, en la actualidad no todos tienen la posibilidad de recibir las noticias actualizadas en tiempo real, a menos que tengan acceso a un dispositivo móvil habilitado con RSS.

Competencia

Gannett enfrenta competidores en varios ámbitos. Además de los tradicionales periódicos nacionales *The Wall Street Journal* y *The New York Times*, rivaliza con redes de cable, radio terrestre nacional sindicada y satelital como Sirius/XM, y los sitios de Internet como Yahoo!, Google y AOL.

The Wall Street Journal Éste es uno de los más grandes competidores periodísticos de *USA Today*, propiedad de Dow Jones & Co., Inc. Las líneas de producto de la empresa incluyen periódicos, cables de noticias, revistas, sitios web, índices, televisión y radio. El sitio web del *Journal*, www.wsj.com, agrega más de 1 000 noticias nuevas por día e incluye información de los precios de más de 30 000 acciones y fondos a nivel mundial. El diario mantiene tiene alianzas estratégicas con otras empresas de información, como CNBC, Reuters y SmartMoney.

La circulación de la versión impresa de *The Wall Street Journal* suma 2 millones de ejemplares, mientras que wsj.com recibe 175 000 visitantes únicos por día y registra 768 000 suscripciones pagadas. Es interesante señalar que es el único periódico que exige una suscripción para acceder a su contenido en línea. Este diario enfoca a los lectores de negocios influyentes como sus principales clientes: 60% de los usuarios de la versión impresa y 54% de la versión en línea ocupan altos cargos directivos. El ingreso promedio de los hogares objetivo es de 191 000 dólares, con un valor neto de 2.1 millones. El valor neto de los lectores en línea es de 1.6 millones. La empresa cobra una cuota anual de suscripción de 119 dólares por la versión impresa y 103 por el contenido en línea, además de ofrecer un paquete conjunto de contenido impreso y electrónico por 140 dólares. El ejemplar del periódico entre semana cuesta 1.00 dólar y el de fin de semana 1.50.

Dow Jones ha realizado varias mejoras al *Journal* con la intención de hacerlo más competitivo. En 2005 agregó una edición de fin de semana diseñada para ayudar a los anunciantes a llegar al

público en casa. Algunos planes de innovación consisten en cambiar el tamaño del periódico a un ancho de 48 pulgadas, así como el formato de navegación y el contenido de la versión impresa. Se espera que esto reduzca los gastos operativos en 18 millones de dólares por año. *The Wall Street Journal* ya ha modificado su diario internacional en papel, que se ha vuelto más compacto e incluye vínculos más fuertes con el sitio web. Con estos cambios se prevé un mejoramiento de 17 millones de dólares anuales en las utilidades. También planea publicar anuncios en primera plana. *USA Today* fue criticado por hacer esto en el pasado, pero esta práctica se vuelve más común al tiempo que los periódicos buscan formas de incrementar sus ingresos. Como se mencionó anteriormente, *The Wall Street Journal* fue el único de los 25 principales periódicos en ver una ganancia positiva en su tiraje de 2009.

The New York Times Además de éste, New York Times Co. posee otros periódicos y sitios web relacionados, dos estaciones de radio en la ciudad de Nueva York, nueve cadenas de televisión en siete estados y el motor de búsqueda About.com, adquirido en 2005 por 410 millones de dólares. *The New York Times* está disponible en 60 000 puestos de periódicos y establecimientos minoristas, al igual que en 4 000 cafeterías Starbucks.

La circulación del diario es de 1 millón de ejemplares, mientras que el sitio www.nytimes.com cuenta con 1.3 millones de visitantes únicos por día y 10.8 millones de usuarios registrados. El mercado meta del periódico es la élite intelectual. Su kit de prensa lo expresa del siguiente modo: "*The New York Times:* la gente influyente lo lee porque la gente influyente lo lee." El ingreso del hogar promedio de sus lectores suma 88 523 dólares. La suscripción anual dentro de Nueva York cuesta 304.20 dólares por entrega diaria, 161.20 por los días entre semana o 197.60 dólares por el fin de semana. Fuera de Nueva York la misma suscripción se cotiza en 384.80 dólares para todos los días del año, 192.40 entre semana y 270.40 el fin de semana. Por su parte, el contenido en línea de *The New York Times* es gratuito, aunque requiere un registro. Los usuarios pueden adquirir contenido adicional, incluyendo el acceso a los archivos históricos en su versión electrónica, por 87.95 dólares anuales de lunes a viernes, o por 174.95 para un acceso de siete días. El precio de la versión impresa es de 1.00 dólar.

Recientemente la empresa ha impulsado cambios en un intento por aumentar su rentabilidad: elevó 4% la tasa de entrega a domicilio y redujo el número de páginas en su sección de reportes de acciones, una combinación que se espera que impulse resultados netos en aproximadamente 10 millones de dólares por año. También comenzó a implementar políticas de ahorros de costos que incluyen recortes de personal, con el objetivo de disminuir 45 millones de dólares al año en gastos. Asimismo, ha decidido seguir el ejemplo de otros periódicos de reducir el tamaño de su versión impresa.

Otros competidores de medios *USA Today* también enfrenta competencia de empresas fuera de la industria por la atención del público y los dólares de publicidad, entre ellas la televisión, la radio y los proveedores de Internet. Como se muestra en la figura del caso 11.2, los periódicos tienen malos resultados en términos de consumo de medios diarios cuando se les compara con otras opciones mediáticas.

Los proveedores de información por Internet son una fuente importante de competencia para *USA Today*. Mil millones de personas en todo el mundo tienen acceso a la red ya sea en casa o en el trabajo. La mayoría de los proveedores de información en línea obtiene sus ingresos a través de

FIGURA DEL CASO 11.2

USO DE MEDIOS DE ADULTOS POR EDAD EN ESTADOS UNIDOS

	Eco boomers **(18-27 años)**	**Generación X (28-39 años)**	***Baby boomers*** **(40-58 años)**	**Adultos mayores (más de 59 años)**
Ver programas de noticias locales	52	69	83	88
Ver la transmisión de noticias por cadena o por cable	51	57	74	88
Leer un diario local	43	49	66	80
Entrar en línea para obtener noticias	53	68	70	57
Escuchar la transmisión de noticias por radio	26	49	64	58
Escuchar las estaciones de radio con formato de debate	24	35	40	41
Leer un periódico nacional (*The Wall Street Journal*, *USA Today*, *The New York Times*, etcétera)	15	23	19	17
Escuchar la programación de radio satelital	21	23	19	16

Los números reflejan el porcentaje de adultos que afirman sintonizar un medio en particular "diario" o "varias veces por semana".

Fuente. "Seven in 10 U.S. Adults Say They Watch Broadcast News at Least Several Times a Week", Harris Interactive, 24 de febrero de 2006 (http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=644), consultado el 18 de octubre de 2009.

suscripciones, publicidad, o ambas cosas. Es importante señalar que la Web como medio de comunicación y publicidad ya no está vinculada con las computadoras de escritorio. Prácticamente todos los principales proveedores de Internet y desarrolladores de contenido, incluido *USA Today,* tienen información disponible por medio de dispositivos manuales.

Dificultades económicas

Altos costos de impresión, un entorno de publicidad turbio y la disminución en la circulación agobian a las empresas periodísticas. El encarecimiento de la impresión es un problema constante, aunque la industria ha podido recortar los costos con el uso creciente de papel reciclado. Respecto de la publicidad, los periódicos han resentido la recesión económica enfrentándose a un mercado de anuncios débil, en particular en los sectores automotriz, de ventas al detalle y empleo. De hecho, 2008 fue el peor año en la historia de la industria en Estados Unidos. Los ingresos totales por publicidad disminuyeron 16.6%, es decir, 7 500 millones de dólares. Los anuncios clasificados recibieron el embate de la crisis con una reducción de 29.7% y la publicidad impresa declinó 17.7%, mientras que en línea disminuyó 1.8%. Para empeorar las cosas, el ritmo de la caída en la publicidad de los periódicos se aceleró de 7.4 a finales de 2007 a un decremento de 19.7% a finales de 2009. En respuesta, muchos diarios se vieron forzados a cerrar, mientras que otros recortaron personal.

Tecnología cambiante

La tecnología es fundamental para el futuro de la industria periodística debido a los cambios que ha traído en la forma en que las personas interesadas pueden buscar noticias e información pertinente y oportuna. Los avances tecnológicos ofrecen más opciones que nunca a los consumidores para acceder a una amplia cobertura de noticias, lo que ha llevado a una marcada declinación en

la circulación de los periódicos a medida que aquéllos utilizan más Internet y otros medios para mantenerse informados. La tecnología no sólo ha dado a los consumidores más opciones, también les ha ofrecido la capacidad de personalizar la información que reciben a un nivel que nunca antes habían podido lograr.

La entrega de noticias mediante los dispositivos inalámbricos más recientes es tal vez la alternativa más amenazadora para los medios periodísticos impresos. Sin embargo, para *USA Today* en particular también representa la oportunidad de mantener su círculo de lectores. Los dispositivos inalámbricos manuales, como Blackberry, iPhone y una lista creciente de teléfonos inteligentes se utilizan cada vez más para ofrecer una amplia cobertura de noticias con contenidos específicos, como reportes de acciones y resultados deportivos. Por ejemplo, *USA Today* y Gannett han desarrollado sociedades con empresas como MovileVoiceControl, Inc. para que los usuarios de Blackberry puedan acceder, mediante voz natural, al contenido de noticias de *USA Today*; incluso les permite buscar y recibir continuamente noticias de finanzas, deportes y hasta del clima de manera actualizada y personalizada con sólo oprimir un botón y marcar un comando. Las aplicaciones de iPhone de la empresa (*USA Today* y AutoPilot) son otras vías por las que ha logrado llegar hasta los consumidores móviles. La firma reconoce con claridad la necesidad de cambiarse de la versión impresa a la inalámbrica, y Gannett ha comenzado a hacer justo esto asociándose con empresas vanguardistas en tecnología móvil.

Otras tecnologías de distribución de información se vislumbran en el horizonte. Una de las más prometedoras es el periódico electrónico o e-paper, que consiste en pantallas digitales flexibles similares a las páginas de noticias impresas en cuanto a espesor, capacidad de enrollarse o doblarse y portabilidad. Sin embargo, a diferencia de los periódicos, los e-papers son reutilizables dado que los usuarios pueden descargar en ellos información actualizada mediante sistemas inalámbricos. La tecnología ya se utiliza para anuncios de póster electrónicos en las tiendas. Un ejemplo de este tipo de innovación es el kindle de Amazon, el cual ya ha sido reconocido por *USA Today*. Se espera que a partir de estos equipos evolucionen dispositivos más pequeños, ligeros y portátiles con mejoras en la capacidad de lectura y bajo costo.

En general, el avance de la tecnología puede haber empujado la declinación de la industria de los periódicos. Sin embargo, también tiene la capacidad para salvarla. La tecnología permite a *USA Today* y a otros diarios entregar noticias en formas personalizables, útiles y más eficientes en costos que nunca habrían sido posibles con la versión impresa.

Cambios culturales

Muchos en la industria están conscientes de que los periódicos enfrentan el riesgo inminente de perder su círculo de lectores debido a los cambios demográficos. La Newspaper Association of America señala que la devoción por la lectura es más fuerte entre los adultos de 59 años de edad y más, ya que 70% de este grupo lee un periódico diariamente. En otros grupos de edad, en especial entre los *baby boomers*, es decir, adultos de 40 a 58 años, sólo 50 a 60% lee el periódico todos los días. Estas cifras respaldan la hipótesis de que los diarios perderán clientes a tasas alarmantes a medida que estos segmentos de la población envejezcan durante los siguientes 10 a 30 años. Para contrarrestar esta tendencia, las empresas periodísticas intentan captar y atender a nuevos y jóvenes lectores. Sin embargo, esta transición es difícil, dada la diferencia significativa entre los intereses del público actual y los de los grupos de población más jóvenes que los periódicos esperan ganar. Mientras los *baby boomers* son los más interesados en las noticias y su cobertura local, a los consu-

midores más jóvenes les atraen los deportes (principalmente a los hombres) y una mayor cobertura de entretenimiento junto con las tiras cómicas.

Para abordar esta realidad e impulsar el círculo de lectores entre las generaciones más jóvenes, *USA Today* ha incluido un blog llamado "Pop Candy" en su versión en línea, donde los lectores pueden intercambiar información y opiniones sobre aspectos de la cultura pop, como la música y las celebridades. Además, planea publicar extractos de su blog "On Deadline" en la edición impresa; una parte, "Looking Ahead", servirá como guía para los eventos por venir, mientras que otra reunirá la cobertura de noticias de otros distribuidores en auténtico formato de blog.

Cómo evolucionar para enfrentar el futuro

Aunque las nuevas opciones digitales de noticias e información llevan a los observadores de la industria a pronosticar la muerte de los periódicos, algunos sienten que éstos tienen un futuro brillante y prosperarán si desarrollan una sana presencia en Internet y se adaptan a los patrones de consumo de los medios emergentes. De hecho, los costos crecientes y el declive del círculo de lectores han conducido a varios periódicos a adaptarse a un formato de noticias sólo en línea y a abandonar por completo la edición impresa. Un artículo de la edición impresa de *USA Today* titulado "Newspaper closings raise fears about industry" ("Los cierres de periódicos plantean temores acerca de la industria") afirma al respecto que durante 2009 numerosos diarios cerraron sus talleres o redujeron sus días de publicación, recortaron miles de posiciones de empleados y rebajaron los salarios de quienes lograron permanecer. Como se advierte, en vista de la competencia continua en los mercados tradicionales y en línea, el futuro de *USA Today* depende de su capacidad para poner a prueba en forma constante la innovación y la estrategia de marketing. Para continuar en forma exitosa debe desarrollar una estrategia de valor agregado que mejore aún más la distribución de su contenido exclusivo y que asegure una diferenciación continua en relación con la competencia.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué oportunidades en el entorno de marketing aprovechó Gannett al lanzar *USA Today*? ¿Cómo averiguó y respondió la empresa a estas oportunidades? Responda las mismas preguntas para *USAToday.com*.
2. ¿Cómo ha demostrado ser exitosa una estrategia continua de innovación de marketing para *USA Today* y *USAToday.com*? ¿Cree usted que la versión impresa está bien posicionada para el futuro? Explique su respuesta.
3. ¿Cuáles son las implicaciones del análisis FODA para *USA Today* a medida que se aproxima el futuro? ¿Qué fortalezas y oportunidades puede impulsar mientras busca una ventaja competitiva en la distribución de noticias e información?
4. Con base en la experiencia de *USA Today* en las noticias impresas y en línea, evalúe el potencial a largo plazo de la información impresa y de la industria de publicación de periódicos. ¿Cree usted que sobrevivirán a pesar de la competencia digital?

Fuentes

Los hechos de este caso provienen de las siguientes fuentes: Tim Arango, "Drop in Newspaper Circulation Accelerates", NYTimes.com, 27 de abril de 2009 (http://www.nytimes.com/2009/04/28/business/media/28paper.html?_r=2); Steve Anderson, director de Comunicación, *USA Today*, entrevista, 5 de agosto de 2003; *Bob Coen's Insider's Report*, Universal McCann, junio de 2006 (http://www.mccann.com/news/pdfs/Insiders6_06.pdf); R. Curtis, "Introducing Your New *USA Today*", *USA Today*, 3 de abril de 2000, 27A; "Deadline", *Fortune*, 8 de julio de 2002, pp. 78-86; Dow Jones, Inc. Fact Sheet (http://www.dj.com/djcom/FactSheets/DowJones.htm), consultado el 19 de octubre de 2009; "Electronic Paper", *Wikipedia* (http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_paper), consultado el 19 de octubre de 2009; Gannett Company, Inc., reporte anual 2008 (http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/84/84662/08GCIAnnualReport.pdf), consultado el 19 de octubre de 2009; "Gannett Hits Heights in Print but Falls Short of TV Stardom", *Campaign*, 17 de enero de 1997, p. 24; Peter Johnson, "Internet News Supplements Papers, TV", *USA Today*, 31 de julio de 2006, p. 5D; K. Jurgensen, "Quick Response; Paper Chase: *USA Today* Editor Sees Shifts in How Information is Generated and Delivered to Readers", *Advertising Age*, 14 de febrero de 2000, p. S6; K. Jurgensen, "*USA Today*'s New Look Designed for Readers", *USA Today*, 3 de abril de 2000, p. 1A; Kenneth Li, "E-newspapers Just Around the Corner. Really", *Newswatch India*, 12 de junio de 2006 (http://www.newswatch.in/?p=5032); P. Long "After Long Career, *USA Today* Founder Al Neuharth Is Ready for More", *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 28 de abril de 1999; "Media Trends Track", Television Bureau of Advertising (http://www.tvb.org/mediacomparisons/02_A_Consumers_Continue.asp?mod=R), consultado el 1 de septiembre de 2006; J. McCartney, "*USA Today* Grows Up", *American Journalism Review*, septiembre de 1997, p. 19; Douglas McIntyre, "*USA Today* Ad Revenue in Free Fall, a Nightmare for the Future of Print", BloggingStocks.com, 18 de junio de 2008 (http://www.bloggingstocks.com/2008/06/18usa-today-ad-revenue-in-free-fall-a-nightmare-for-the-future-of); B. Miller, "*USA Today*, Gannett to Launch *USA Today Live*", *Television & Cable*, 8 de febrero de 2000; "Newspaper Closings Raise Fears About Industry", *USAToday.com*, 19 de marzo de 2009 (http://www.usatoday.com/money/media/2009-03-17-newspapers-downturn_N.htm); New York Times Revenue and Circulation Data, New York Times, Inc. (http://www.nytco.com/excel/1208adrev/ad-circ-other-rev.xls), consultado el 19 de octubre de 2009; Shira Ovide, "*USA Today* Likely to Fall To No. 2 in Circulation", Wall Street Journal.com, 10 de octubre de 2009 (http://online.wsj.com/article/SB125513318195777441.html); Eric Sass, "Newspaper Revenues Plunge 28% in Q1, Online Falling Too", MediaDaily News.com, 28 de mayo de 2009 (http://www.mediapost.com/publications/?fa=Articles.showArticle&art_aid=106948); Erick Shonfeld, "The Wounded U.S. Newspaper Industry Lost $7.5 Billion in Advertising Revenues Last Year", *TechCrunch*, 29 de marzo de 2009 (http://www.techcrunch.com/2009/03/29/the-wounded-us-newspaper-industry-lost-75-billion-in-advertising-revenues-last-year/), consultado el 18 de octubre de 2009; M. L. Stein, "Don't Sweat the Internet Says *USA Today's* Curley", *Editor & Publisher*, 22 de agosto de 1998, p. 40; M. Stone, "*USA Today Online* Listens to Its Logs", *Editor & Publisher*, 7 de agosto de 1999, p. 66; J. Strupp, "*USA Today* Ads Go Page One", *Editor & Publisher*, 8 de mayo de 1999, p. 40; "*USA Today* and Gannett Partner with Mobile VoiceControl to Bring Voice-Driven Mobile Search to Blackberry", TMCnet, 23 de mayo de 2006 (http://www.TMCnet.com/usubmit/2006/05/23/1658295.htm); "*USA Today* Launches New Life Section Friday Format", *PR Newswire*, 16 de marzo de 1998, p. 316; "*USA Today* Launches Online Classifieds Area and 17

New Marketplace Partnerships", *Business Wire*, 15 de abril de 1997; "*USA Today* Launches Pay-per-View Archives Service", *Business Wire*, 5 de enero de 1998; "*USA Today* No Longer a Newspaper", *Advertising Age*, 9 de septiembre de 2002, p. 18; "*USA Today Online* Launches Real Time Survey System", *Business Wire*, 18 de febrero de 1998; *USA Today* Press Kit: Audience (http://www.usatoday.com/marketing/media_kit/pressroom/audience.html), consultado el 19 de octubre de 2009; USA Today Press Kit: USA Today (http://www.usatoday.com/marketing/media_kit/pressroom/press_kit_usat.html), consultado el 19 de octubre de 2009; USA Today Press Kit; USAToday.com (http://www.usatoday.com/marketing/media_kit/pressroom/press_kit_usatcom.html), consultado el 19 de octubre de 2009; "*USA Today* Sells Page One Advertising Space", *PR Newswire*, 5 de mayo de 2009, p. 351; *USA Today*, "Snapshot", 22 de agosto de 2006, p. 1; I. Wada, "*USA Today* Marketplace Signs Up Six for On-line Services", *Travel Weekly*, 28 de abril de 1997, p. 44; y Andrew Vanacore, "*USA Today* to Post 17 Percent Drop in Circulation", *BusinessWeek Online*, 9 de octubre de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D9B7OR2O0.htm), consultado el 18 de octubre de 2009.

CASO 12

Hottie Hawg's Smokin' BBQ acepta su futuro

Sinopsis. *Hottie Hawg's BBQ enfrenta un desafío interesante. Después de su éxito y reconocimiento iniciales como restaurante de asados a la parrilla (barbecue o BBQ) en el sureste de Estados Unidos, incluida la oportunidad de patrocinar a la NASCAR, la empresa ha recibido la oferta de convertirse en proveedor oficial de BBQ en el Pepsi Center en Denver, Colorado. Éste alberga más de 100 eventos al año, entre ellos los partidos de la NBA, la NHL, conciertos y rallies "monster truck". Hottie Hawg's cuenta con capacidad para alimentar a una multitud promedio de 16 000 espectadores por evento, y en el Pepsi Center obtendría una enorme exposición que eventualmente le facilitaría acuerdos adicionales de licenciamiento y la potencial apertura de restaurantes. Aunque la mayoría de las empresas nuevas daría lo que fuera por una oportunidad como ésta, la firma con sede en Atlanta tiene algunas dudas debido a lo restringido de su flujo de efectivo actual, los costos de inversión iniciales requeridos y su experiencia más bien limitada. El presidente ejecutivo (CEO) Kyle Vaughn debe tomar una decisión que repercutirá en las operaciones actuales y futuras de la empresa que fundó hace menos de un año.*

Temas. *Desarrollo del espíritu emprendedor, sociedades, licenciamiento de marca, estrategia de producto, estrategia de marca, marketing meta, posicionamiento, enfoque estratégico, relaciones con el cliente*

La creación de Hottie Hawg's

Hottie Hawg's Smokin' BBQ, Inc. comenzó en 2008 como el proyecto de dos viejos amigos, Eric Rybka y Kyle Vaughn. El primero había trabajado en el área de suministro de servicios de alimentos (*catering*) por más de 25 años y operaba una organización destacada. El segundo, un emprendedor carismático, llevaba más de 20 años como hombre de negocios exitoso con Auto Claim Technology (ACT), una empresa de remoción de manchas de pintura. Rybka era un profesional en el sector de los alimentos y estaba muy impresionado por las técnicas de asado en parrilla de Vaughn y la creatividad que incorporaba a la preparación de la carne, una habilidad que obtuvo en Dallas, Texas, donde pasó los primeros años de su vida. Rybka, consciente del débil estado de la economía

Jessie Lee, quien forma parte del equipo de Hottie Hawg's Smokin' BBQ, Inc., preparó este caso para discusión en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación de administración.

estadounidense, buscaba invertir en un concepto básico de servicios de provisión de alimentos con comida menos elaborada, distinta del menú que ofrecía su empresa actual.

Cuando le sugirió por primera vez la posibilidad de conformar una sociedad, Rybka no le habló a su amigo de números o de hechos dados, sólo le hizo la sugerencia casual de que los dos deberían asociarse en una nueva empresa de servicios de provisión de alimentos. Más tarde, cuando Vaughn le pidió más detalles, Rybka le explicó su idea de un servicio de *catering* que aprovechara los talentos de Vaughn en la preparación de asados de *barbecue* estilo texano. Éste aceptó la propuesta confiando en la experiencia de Rybka y en su éxito dentro de la industria. Poco después hablaron acerca de una cocina y un ahumador sobre ruedas fabricados por Viking que se ajustaría perfectamente con la operación. Para sorpresa de Vaughn, a finales de agosto de 2008, una semana después de su conversación, Rybka le hizo llegar la cocina al aire libre sobre ruedas en una Ford F-250 reluciente. El acuerdo de sociedad era muy simple: uno proporcionaría el conocimiento técnico y el respaldo de la operación, mientras que el otro aplicaría sus recetas y esencialmente se dedicaría a crear la imagen de la marca. Vaughn literalmente recibió todo lo necesario para crear la marca de una empresa que aún no tenía nombre: el equipo incluía un tráiler pintado de blanco en cuya superficie sería necesario desarrollar todo el concepto a nivel visual y que sería, a la larga, uno de los elementos más distintivos de la firma.

Algo en lo que ambos socios pensaron de inmediato fue en incorporar a un equipo de mujeres hermosas en el concepto de la marca y hacer por BBQ lo que Hooters había hecho con sus propios productos. Decidieron entonces que un grupo de meseras atractivas se encargaría de servir la *barbecue* en los eventos atendidos por la empresa. El concepto también cobró sentido ante las preocupaciones sobre la economía en crisis y la idea básica de que la empresa necesitaba un enfoque agresivo para tener éxito. La visión inicial de Rybka era mostrarse extremo y ofensivo para distanciarse deliberadamente de una gran parte de la población. Su idea fue crear suficiente publicidad negativa para hacer que la marca tuviese mala fama y luego cambiarla lentamente hasta llegar a ser tan políticamente correcta como para ser aceptada. Esperaban que para el momento en que esto sucediera, todos conocerían la nueva empresa de BBQ.

Los posibles nombres del negocio iban y venían, y Vaughn incluso creó un concurso entre sus amigos y familiares para que hicieran propuestas. Sin embargo, ninguna opción los convencía. Una noche en la que no podía dormir, finalmente surgió el nombre: Hottie Hawg's Smokin' BBQ. Con éste en la mano, acudió de inmediato con su hermana y su cuñado, quienes trabajan en marketing y diseño web, respectivamente, para que prepararan un logo. Después de una intensa sesión de lluvia de ideas, el cuñado dibujó una cerdita rubia y seductora con un vestido rojo y escotado. El diseño concordaba a la perfección. El tráiler, ahora llamado afectuosamente *The 18 Squeeler*, y el camión *Boss Hawg,* fueron pintados con los elementos gráficos del logo y las flamas de la cerdita sexy. Con base en esto se desarrolló la imagen de marca de Hottie Hawg's. En lugar de tener el aspecto de madera rústica de prácticamente todos los demás negocios de *barbecue* en el mercado, Hottie Hawg's era moderna y sexy, lo que le dio un aspecto singular a la empresa.

De inmediato Vaughn comenzó a probar recetas en la cocina de su casa. Después de más de 20 años de viajar por todo Estados Unidos para probar diferentes *barbecues* regionales y de leer múltiples libros al respecto, tuvo el suficiente conocimiento para elaborar la salsa *barbecue*. Rybka, un chef gourmet suficientemente capacitado, había creado su propia salsa de jengibre. Inspirado por esta combinación única, Vaughn comenzó a buscar una mezcla de sabor distintiva propia. Una noche decisiva en su cocina, después de combinar varias recetas que encontró en Internet, y sustituyendo ingredientes en forma aleatoria, creó la salsa Maple Habanero, la primera receta original

de Hottie Hawg's. Invitó a los vecinos y amigos para probarla y lentamente la fue perfeccionando. Poco después se creó Hot Bastard, una salsa preparada a base de mostaza.

Una pérdida inesperada

Todo iba bien hasta que la tragedia se interpuso en el camino. En febrero de 2009 Rybka falleció y Vaughn tuvo que ocuparse de la empresa solo. En los últimos años de su vida, su amigo se había vuelto fan de la banda Journey y de su popular canción "Don't Stop Believin'". Por esta razón, Vaughn incorporó al grupo y su canción en el concepto, a manera de mensaje inspirador en homenaje a Rybka. Tras instalar televisores de pantalla plana en los *squeeler's*, Vaughn solía proyectar en los eventos y fiestas de la empresa secuencias filmadas de los conciertos de Journey, y desarrolló un aderezo llamado DSB a partir de las siglas de "Don't Stop Believin'" en honor a la banda que Rybka amaba. Curiosamente, la canción volvió a ser muy popular por ese tiempo y fue parte de la programación habitual de las estaciones de radio. Vaughn tomó esto como una señal y un mensaje personal de Rybka para no darse por vencido y continuar con la visión que ambos compartieron.

Aunque tenía experiencia en administrar una empresa, su trabajo principal no tenía relación con la comida o la industria de *catering*; sin embargo, Vaughn seguía en pie: se había quedado con un equipo casi nuevo, con la poca información que había aprendido acerca del negocio a través de Rybka y con la determinación de hacer de Hottie Hawg's un éxito, si acaso sólo por honrar a su finado amigo y socio de negocios. Ahora el problema era cómo manejar una organización donde no tenía ninguna experiencia y en la que ya no contaba con ningún guía.

Concepto probado y verdadero

El concepto de emplear mujeres jóvenes y atractivas en la industria de alimentos no es una idea original. Hooters fue pionero del modelo de negocios de un restaurante más conocido por sus meseras que por la calidad de su comida. Esta empresa, como Hottie Hawg's, también tiene su sede en Atlanta, pero inició operaciones en Florida en 1983. El concepto original estaba desarrollado alrededor de las "hooters girl", y desde que se instaló el primer restaurante en Clearwater, Florida, el uniforme y el menú prácticamente no han cambiado. Los calendarios y concursos de belleza han contribuido a crear una posición icónica para las hooters girls, ya que se espera que estén a la par de las auténticas reinas de belleza. Ellas aparecen en eventos comunitarios, realizan trabajo caritativo y, desde luego, están listas para la cámara en todo momento. La empresa promueve una imagen muy específica, desarrollada al extremo de determinar los tonos de lápiz labial de las meseras y sugerirles el nivel de convivencia aceptable con los clientes. Esta atención al detalle sin duda ha contribuido al éxito de Hooters, con 450 ubicaciones en 43 estados de Estados Unidos y 26 países.

Aunque la idea de vender a través del *sex appeal* puede no parecer muy amigable para las familias, Hooters se considera más que nada un lugar de reunión, no un típico restaurante familiar, y defiende su concepto de negocios de esta forma:

> *El* sex appeal *femenino es el elemento dominante en los restaurantes, y la empresa cree que una* hooters girl *es tan aceptable socialmente como una porrista de los Dallas Cowboys, una modelo de trajes de baño de* Sports Illustrated *o una rockette de Radio City. Las opiniones de quienes dicen que Hooters explota a las mujeres atractivas son tan ridículas como decir que la NFL explota a los hombres grandes y rápidos. Las* hooters girls *tienen el mismo derecho de usar su natural* sex appeal *femenino para vivir de él que*

las súper modelos Cindy Crawford y Naomi Campbell. Para Hooters, el movimiento de derechos de las mujeres es importante porque garantiza que tengan el derecho de elegir sus propia carrera, sea una juez de la Corte Suprema o una hooters girl.

El marketing de Hooters no está dirigido a la familia, pero la empresa reconoce que las familias con hijos abarcan 10% de los grupos que atiende en sus restaurantes. Aunque se esfuerza por proporcionar el mejor servicio posible a cualquier cliente potencial, señala que los consumidores principales son hombres entre 25 y 54 años, y constituyen 68% de su clientela. También tiene mucho éxito en el merchandising de sus productos promocionales, que representa 3% de los ingresos totales de la empresa.

Hooters y Hottie Hawg's comparten el concepto de promover la imagen de su marca a través del *sex appeal* femenino, pero Hottie Hawg's eligió desde el principio no convertir la empresa en un restaurante tradicional. La crisis económica de 2008-2010 inspiró a Rybka y Vaughn a no quedar atrapados en una ubicación con fuertes costos de inversión inicial. El atractivo del *Squeeler* fue que decidió llegar a las multitudes en vez de esperar a que las multitudes llegaran solas. Además, de esta manera la empresa podría ser conocida y contar con una demanda garantizada en caso de que en un futuro se abrieran restaurantes en instalaciones fijas.

Hottie Hawg's no tiene prácticamente ninguna competencia además de Hooters. Desde luego, hay otras empresas de BBQ, pero ninguna iguala su imagen sexy y moderna. Todo indica que la empresa ha encontrado un nicho perfecto para la combinación del *sex appeal* con el *catering* de BBQ.

El *Squeeler* llega a las calles

Aún en duelo por la muerte de su amigo, Vaughn procedió con la promoción de Hottie Hawg's según lo planeado. El primer viaje del *18 Squeeler* fue a Panama City, Florida, para el *Spring Break.* Aún no tenía ninguna mesera trabajando para él, pero Vaughn apeló a la multitud del *Spring Break* y se instaló al lado del Coyote Ugly Saloon local. Decidió no vender ninguna comida en este viaje, pero ofreció pruebas gratuitas de sus productos con el fin de despertar el interés y generar una demanda para el siguiente evento al que planeaba asistir. Después de que las multitudes se evaporaron, Vaughn regresó a Atlanta a atender su negocio principal y empezó a planear el siguiente viaje a Panama City.

A finales de abril de 2009 regresó al mismo sitio para el *rally* de motociclismo semestral Thunder Beach, esta vez con varias chicas *hotties*. El tráiler y las chicas atrajeron muchísima atención y lo más probable es que el evento hubiese sido rentable de no ser por el exceso de personal y el mal manejo del efectivo por parte de los trabajadores temporales. De cualquier forma, sin las multitudes de visitantes simplemente era demasiado costoso mantener el *Squeeler* de tiempo completo en Panama City en un intento por crear una ubicación semipermanente.

Percances propios del crecimiento

El siguiente gran evento se realizó en mayo de 2009 en Monteagle, Tennessee, para Thunder on the Rock, otro *rally* de motociclistas. En esta ocasión el *Squeeler* fue colocado en un terreno de feria en lugar de un estacionamiento como en Panama City.

El evento estaba preparado para recibir a más de 10 000 personas y el tráiler fue ubicado en un buen lugar, lejos de otros proveedores y a un lado de la estación de venta de cerveza. Vaughn aprendió de sus errores en Panama City y recortó el personal para el evento a sólo dos *pit masters* (cocineros) y una *hottie* que ya había estado con él en Panama City, Jessie Lee, quien fue responsable de encontrar a otras chicas locales para trabajar el fin de semana.

Aunque el evento parecía ser una oportunidad inmensamente rentable, fue un fracaso. Sólo asistieron entre 3 000 y 4 000 personas y la mayoría acampó afuera y preparó su propia comida para ahorrar dinero. Hottie Hawg's se quedó con una enorme cantidad de alimento desperdiciado y prácticamente no obtuvo ningún ingreso. Como no estaba previsto que sobrara producto después del evento, no se tomaron las medidas adecuadas para preservar la comida restante, y se perdieron cientos de libras de carne y otros productos del inventario.

Además, la imagen de Hottie era menos que deseable. Lee había confiado en Craigslist, una página web de anuncios clasificados, para contratar a chicas locales en un intento por ahorrar dinero en transportación y costos de hospedaje. Como no hubo tiempo para conocer a ninguna en persona, Lee se tuvo que conformar con entrevistas telefónicas, fotografías que las candidatas enviaron e investigación en los sitios de redes sociales. Los resultados fueron muy diferentes de lo que Lee había anticipado. Debido a esto, la empresa perdió prácticamente todas las oportunidades de tomar fotos y consiguió poco para promover su imagen "hottie". En este punto, Vaughn empezaba a dudar acerca de la rentabilidad de los grandes eventos, en los que no podía garantizar la venta de una cantidad específica de comida como había ocurrido en los eventos más pequeños de *catering*. Además, los costos generales de transportar el *18 Squeeler* y el hospedaje de los empleados acaparaban una considerable porción de su margen de utilidad.

Aunque Vaughn siempre creyó que el mercado de Atlanta era un punto focal para el *catering* de fiestas y eventos locales, ahora tenía aún más incentivos para retomar las oportunidades en esta ciudad. Su mayor restricción era el tiempo que pasaba con su otra empresa, ACT, que pronto demandaría más su atención al tiempo que empezaba la temporada alta.

Buena suerte y genialidad de marketing

A finales de junio de 2009 uno de los amigos de Vaughn consiguió el mejor espacio de publicidad gratuita imaginable para Hottie Hawg's: un segmento de 7 minutos y medio en FOX Atlanta que se enfocó de manera exclusiva en Hottie Hawg's el viernes antes del fin de semana del 4 de julio, uno de los días de fiesta de BBQ más importantes a lo largo del año. El segmento noticioso era una excelente oportunidad para mostrar el tráiler y destacar la calidad de la comida. Poco después de salir al aire la transmisión, la NASCAR llamó a Vaughn para pedirle que Hottie Hawg's patrocinara a Terry Labonte, piloto de la carrera Carter/Simo 08 Toyota. Para su sorpresa, a la NASCAR le gustó tanto la imagen de la marca que le dio a la empresa un espacio publicitario gratuito en el panel trasero del auto 08 para la siguiente carrera en Bristol. El logo de la empresa en rojo y negro combinado muy bien con las flamas que decoraban el *Squeeler* y el camión, concordaba perfectamente con la imagen de la NASCAR.

Más adelante, en agosto, en la Atlanta Speedway Race, el logo Hottie Hawg's dominaba en ambos lados de los paneles traseros del auto 08. Una vez más, como la imagen de la marca era tan atractiva, Vaughn obtuvo una excelente tarifa por un espacio con valor de decenas de miles de dólares, pero menor al costo de un comercial de televisión de bajo presupuesto.

La suerte no fue lo único que Vaughn tenía en sus manos. La inversión inicial de Rybka en el camión atractivamente decorado y el *Squeeler* daban la impresión de que Hottie Hawg's ya era una empresa de gran éxito. Esta imagen se fortaleció con segmentos de video producidos profesionalmente que documentaban todas las aventuras de HHBBQ. Estos videos se publicaron en YouTube, mientras que la primera sesión de fotos de la empresa se realizó con un fotógrafo profesional. Todos estos elementos visuales (videos, fotos, el *squeeler* y las *hotties*) daban la impresión de que Hottie Hawg's no sólo era una firma ya establecida sino también exitosa y con mucha demanda. El desafío ahora consistía en hacer realidad las utilidades que la empresa parecía estar logrando.

El torneo Billfish, éxito al fin

En julio de 2009, el *18 Squeeler* se dirigió de vuelta a Panama City para el Bay Point Invitational Billfish Tournament. A diferencia del Thunder on the Rock, el evento atraía multitudes consistentes en 5 000 a 6 000 personas diarias durante tres días. Sin embargo, aún en recuperación de la pérdida de Monteagle, la empresa tenía una meta diferente para Billfish: vender por primera vez el producto completo. Vaughn llevó suficiente comida para atender sólo a una tercera parte de la multitud esperada y ofreció descuentos constantes en los precios a lo largo del torneo hasta que toda la comida se vendió. A pesar de las rebajas, Hottie Hawg's obtuvo una utilidad por primera vez en su historia.

Aunque con un ligero exceso de personal con tres *pit masters*, un vendedor adjunto y dos *hotties* locales, la ayuda adicional dio tiempo a Vaughn para crear una red y promover más la marca. Hottie Hawg's recibió más publicidad cuando Jessie Lee recibió el título de *Miss Billfish* en el evento, lo que elevó su imagen a nivel de concurso de belleza, a la par de la chica hooters tradicional. También se volvía evidente que la marca Hottie Hawg's crecía con mayor rapidez en Panama City que en Atlanta. El crecimiento en cualquier ubicación se hubiese considerado bueno para cualquier empresa, pero Hottie Hawg's se había fijado de manera inadvertida, para traslados regulares y altos gastos generales, un mercado fuera de su área local de Atlanta.

Hottie Hawg's crece mediante el licenciamiento de marca

La idea de licenciar o franquiciar el concepto de Hottie Hawg's siempre estuvo en la mente de Vaughn, pero nunca se imaginó que se presentaría una oportunidad tan rápidamente como sucedió. En poco tiempo envió un paquete de costillas a Todd Seymour, un viejo amigo del bachillerato con quien recientemente se había reencontrado. Seymour era también un emprendedor, y al conocer la empresa se dio cuenta de que se le estaba presentando una gran oportunidad y un gran producto. Él y Vaughn de inmediato comenzaron a discutir las opciones de un licenciamiento en Colorado después de que Seymour se enamorara de las costillas Hottie Hawg's.

Con una organización de menos de un año de antigüedad y aún no desarrollada por completo, Vaughn dudaba en ceder demasiado control al comprometerse en un contrato típico de franquiciamiento. En su lugar, llegó a un acuerdo de licenciamiento donde Seymour compraba el uso del nombre y toda la comida ya preparada. Hottie Hawg's mantenía la aprobación final del uso de la

marca y los materiales de marketing para preservar la imagen de la empresa. Este convenio garantizaba que HHBBQ obtendría una utilidad sin importar las ventas reales, como el costo de mano de obra, comida, empaques y envío, de manera que un monto garantizado de 6% fue considerado en los precios que Seymour tendría que pagar. Incluso si la división de Colorado nunca crecía para tener éxito, Hottie Hawg's se beneficiaría de la utilidad incluida y de la cuota de licenciamiento de 50 000 dólares que Seymour pagaba por el contrato de cinco años. El acuerdo beneficiaba a este último porque no tendría que invertir en una ubicación para preparar la comida ni en la contratación de empleados. Sólo sería responsable de coordinar los eventos, contratar algunas *hotties* y presentarse con la *barbecue*.

El trato en ciernes permitía a HHBBQ mantener la mayor parte del control sobre la marca y el producto, pero generaba cierta tensión en la administración de los recursos. Sin restaurante ni cocina, toda la preparación de la comida se realizaba en el *18 Squeeler* y se almacenaba en congeladores en las oficinas corporativas en Atlanta, espacio que también funcionaba como oficina de Auto Claim Technology, la otra empresa de Vaughn. Si Seymour necesitaba comida para un evento, el *Squeeler* se reservaba para todos los fines de preparación de su evento. Esto significaba que los recursos se distraían más del mercado de Atlanta para una empresa que tenía altos costos generales. Aunque éstos se recuperaban con las ventas a Seymour, aún había un costo de oportunidad en los ingresos potenciales perdidos en este mercado.

En un breve periodo Seymour comenzó a reservar eventos y a colocar pedidos de comida. Pronto fue evidente que se necesitaba personal de tiempo completo para respaldar el mercado de Colorado. No obstante, Vaughn pasaba la mayor parte del tiempo en la operación de ACT y dedicaba menos espacio a las tareas de HHBBQ. Contaba con un *pit master* consistente, Chris Doolin, que prácticamente vivía en Atlanta aunque tenía su casa en Orlando. Hottie Hawg's mantenía a pocos coordinadores de eventos independientes de tiempo parcial, además de Doolin y Vaughn, aunque éste contaba con amigos dispuestos a ayudar en caso necesario.

Jessie Lee, la reinante *Miss Billfish* y coordinadora de eventos de HHBBQ, tenía su casa en Panama City y era la persona más cercana que Vaughn mantenía en una posición administrativa. Además de ese cargo, Lee también fungía como la *hottie* principal de Hottie Hawg's y era responsable de contratar a otras más cuando se requería. Lee había estado con la empresa desde el primer *rally* de motocicletas en Panama City y coordinó el evento del Billfish Tournament mientras trabajaba en su maestría en administración de empresas. Dado su conocimiento de negocios y sus antecedentes con la firma, Vaughn le solicitó convertirse en gerente de oficina/contralora de HHBBQ en septiembre de 2009. Después de que Lee se reubicara en Atlanta, Vaughn tuvo un empleado de tiempo completo con experiencia y gran interés en ayudar a Hottie Hawg's a administrar las operaciones y la empresa en Colorado.

La oportunidad de Aramark/Pepsi Center

En la primera semana de Lee en Atlanta, llegaron noticias de Colorado acerca de un negocio potencial con Aramark para convertirse en proveedores en el Pepsi Center en Denver. El contrato de un año incluiría al menos 100 eventos y haría de Hottie Hawg's el proveedor exclusivo de BBQ para la arena deportiva. Sin duda, había gran emoción acerca de la oportunidad y su increíble potencial

de crecimiento. Además de ingresos y utilidades sólidas, el acuerdo daría a HHBBQ una exposición increíble que potencialmente podría llevar a otras oportunidades de *catering* o restaurantes. Sin embargo, Vaughn y Lee tenían dudas acerca del negocio. No había forma de que el único *18 Squeeler* pudiese alimentar a 16 000 personas para eventos múltiples por semana.

Dado el contrato de licenciamiento con Seymour, HHBBQ no le podía permitir establecer su propio restaurante en Denver como harían otras franquicias. Debido a que Hottie Hawg's mantenía todos los derechos de la preparación de la comida, tendría que establecer su propio expendio capaz de proporcionar las cantidades requeridas para satisfacer las necesidades del Pepsi Center. En resumen, tendría que invertir su propio capital en costos de establecimiento que beneficiarían a un concesionario que no había estado ni siquiera seis meses con la empresa. Prácticamente sin ningún flujo de efectivo y con Auto Claim Technology pagando la mayor parte de las cuentas de Hottie Hawg's, la idea de cualquier inversión inicial hacía dudar a Vaughn. Sin embargo, la oportunidad de finalmente tener un ingreso constante era innegablemente atractiva.

Seymour preparó hojas de cálculo con tres escenarios posibles. El pronóstico menos rentable se basaba en las cifras del anterior vendedor de BBQ en Pepsi Center. Aun con estimados muy conservadores, pudo mostrar en forma realista una utilidad en su punto extremo, quizás no una que necesariamente hiciera que el esfuerzo valiera la pena, pero que sin embargo era una utilidad. Los escenarios medio y optimó proyectaban ingresos que claramente hacían que el esfuerzo valiera la pena. Seymour creía que estos últimos eran más probables, ya que el vendedor previo de BBQ no tenía una imagen de marca comercializable y manejaba un producto mucho menos sofisticado.

Después de analizar las hojas de cálculo y de ocuparse de los pequeños detalles, Vaughn y Lee estaban convencidos de que el contrato beneficiaba a Seymour, pero no estaban seguros de que favorecía a HHBB. Cubiertos los primeros pedidos de Seymour, empezaron a pensar que no había una ganancia suficiente en el producto distribuido.

Aunque tener un expendio en Denver ampliaría los márgenes de utilidad porque eliminaba los costos de fletes y empaques, persistía el tema de tener que recuperar la inversión inicial. Aumentarle los precios a Seymour no era una opción, ya que reduciría su rentabilidad al punto de desmotivarlo. Al final, Hottie Hawg's debía alentar aún más el ritmo de Seymour y no quería rechazar esa inmensa oportunidad para ambas partes.

Hottie Hawg's considera sus opciones

Como un restaurante en Denver era inevitable, Lee comenzó a buscar ubicaciones. Vaughn estimó de 25 000 a 30 000 dólares como costo inicial por el establecimiento, incluidos mano de obra, equipo, renta del local y costo de licenciamiento. Para la mayoría de las empresas, una línea de crédito o un préstamo a corto plazo hubiesen facilitado el proceso. Sin embargo, como HHBBQ no tenía un flujo de efectivo mensurable ni acceso a un crédito, la empresa una vez más tendría que recurrir a ACT para pagar sus gastos. En teoría, una vez que Seymour fuera provisto con las herramientas necesarias para poder expandirse, el flujo de efectivo comenzaría y Hottie Hawg's podría establecerse en forma independiente. Este flujo correría no sólo por el año mínimo acordado en el contrato de Aramark, sino también por los eventos potenciales de *catering* y la demanda que Hottie Hawg's recibiría por la exposición en una arena de semejante visibilidad. Incluso si la ganancia en el producto

que se suministrara a Seymour no fuese la ideal, otros eventos complementarios compensarían en teoría esa brecha. Otro beneficio de la enorme exposición en el escaparate de Aramark sería el potencial para acuerdos de licenciamiento adicionales con otros centros de espectáculos o empresas.

El contrato con Aramark era claramente el tipo de oportunidad al que Vaughn aspiraría en algún punto en el futuro. Sin embargo, el futuro llegó demasiado rápido y se preguntaba si la sincronización, los costos iniciales y las consideraciones de flujo de efectivo hacían el proyecto demasiado riesgoso en este punto en la historia de su empresa. Estimaba que el tiempo total del establecimiento del expendio, si lo apresuraba, tomaría al menos 30 días. Mientras tanto, temía que la alta demanda de comida exigiera demasiado del *Squeeler*, una presión que quizá no podría soportar.

Con el fin de ganar tiempo hasta poder establecer el expendio, Vaughn consideró asociarse con una cocina local en Denver para producir la comida en forma inmediata. Esto permitiría a Hottie Hawg's comenzar a cobrar ingresos del contrato de Aramark e invertirlos en el restaurante independiente. Lee desaprobó esta idea, ya que creía que los costos legales y la pérdida de utilidades debido a un acuerdo de sociedad con una cocina local no valían el tiempo que ganaban para la empresa. Además, argumentaba que asociarse permitía poner totalmente en riesgo la calidad de la comida y la imagen de la marca. Mantener el control de la imagen de marca de Hottie Hawg's era su principal preocupación, ya que representaba la piedra angular del éxito de la empresa hasta ese momento.

La oportunidad de Pepsi Center comenzaba a volverse más complicada de lo que parecía a primera vista. Para aceptar el contrato de Aramark, Hottie Hawg's podía encontrar un socio de cocina en Denver o ubicar el *Squeeler* en un horario extenuante mientras establecía su restaurante local. Asociarse podría significar utilidades potenciales perdidas y menos control sobre la imagen de la marca durante el periodo crítico de inicio en Pepsi Center. A su vez, usar el *Squeeler* como la fuente única de comida para los primeros 30 días también era problemático porque Vaughn no sería capaz de producir suficientes cantidades para cubrir la demanda de sus clientes. Desde luego, otra opción consistía simplemente en no hacer el trato, pero esto significaba pasar por alto una oportunidad de exposición que quizá no volviera a presentarse. Vaughn también tuvo que considerar la tensión financiera que Hottie Hawg's estaba poniendo sobre ACT. En cualquier caso, tenía que tomar una decisión acerca de la oportunidad en el Pepsi Center, y tenía que hacerlo rápido.

Preguntas para análisis

1. Si usted estuviera en la posición de Kyle Vaughn, ¿qué opción estratégica tomaría? Explique su razonamiento.
2. Comente la decisión de licenciar la marca Hottie Hawg's en lugar de firmar un contrato de franquicia con Seymour. En la situación de la empresa, ¿es mejor promover la expansión fácil mediante el franquiciamiento o mantener un control estrecho sobre la imagen de marca a través del licenciamiento? Explique su respuesta.
3. Asuma que Hottie Hawg's tiene éxito con la oportunidad de Aramark/ Pepsi Center. ¿Cuál debe ser el siguiente movimiento de Vaughn para continuar con ese crecimiento y éxito?
4. Si la oportunidad de Aramark/ Pepsi Center no resulta exitosa, ¿qué debe hacer Vaughn para asegurar la viabilidad continua de su empresa?

Fuentes

Los hechos de este caso provienen de las siguientes fuentes: "About Hooters", sitio web de Hooters, Inc. (http://www.hooters.com/About.aspx), consultado el 21 de octubre de 2009; "Did You Know: Hooters Facts", sitio web de Hooters, Inc. (http://www.hooters.com/Didyouknow.aspx), consultado el 21 de octubre de 2009; registros internos de la empresa, Hottie Hawg's Smokin' BBQ, Inc.; sitio web de Hottie Hawg's (http://www.hottiehawgsbbq.com/), consultado el 21 de octubre de 2009, y entrevista con Kyle Vaughn, 18 de octubre de 2009.

CASO 13

FedEx: construcción de una potencia de distribución global

Sinopsis. *En este caso revisamos la historia de la evolución de FedEx, que transitó de una pequeña empresa de mensajería urgente a una potencia de distribución y cadena de suministro global. Su estrategia de crecimiento se ha basado principalmente en la adquisición de empresas que ofrecen las piezas individuales necesarias para crear una infraestructura de distribución global a gran escala. Mediante la operación colectiva pero independiente de 11 empresas, FedEx ofrece una solución integral a organizaciones e individuos que buscan satisfacer sus necesidades de oficina y de embarque. Aunque el crecimiento de la empresa ha sido sorprendente, ésta enfrenta varios problemas que amenazan su alguna vez incontenible éxito.*

Temas. *Marketing global, fusiones y adquisiciones, ventaja competitiva, estrategia de servicios, estrategia de distribución, implementación del marketing, relaciones con los empleados, entorno legal*

Frederick W. Smith fundó Federal Express Corporation en 1971 con la inversión de una parte de su fortuna heredada de 8 millones de dólares. En esa época el Servicio Postal Estadounidense y United Parcel Service (UPS) constituían el único medio de entrega de cartas y paquetes, y con frecuencia les tomaba varios días o más llevarlos a su destino. En 1965, cuando cursaba sus estudios en Yale, Smith escribió una tesis en la que proponía un servicio independiente de entrega al día siguiente. Su trabajo se enfocaba en las rutas inadecuadas utilizadas por la mayoría de las empresas de fletes aéreos en ese tiempo, y enfatizaba la necesidad de un sistema que respaldara los embarques urgentes como medicamentos, partes de computadora y electrónica. Aunque su ensayo no recibió una calificación muy buena, su visión y creencia de que las empresas estarían dispuestas a pagar más por hacer que las cartas, documentos y paquetes se entregaran al día siguiente fue acertada.

La idea de crear Federal Express le llegó a Smith después de que adquirió acciones en la empresa Arkansas Aviation Sales, ubicada en Little Rock. Smith diseñó un sistema de distribución altamente eficiente para superar las dificultades inherentes al traslado de los paquetes y los fletes aéreos a su destino en el lapso de uno o dos días. Habiendo

Michael D. Hartline, investigador de la Universidad Estatal de Florida, preparó este caso para su análisis en el aula y no con la finalidad de ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

sido militar, la elección de "Federal" para el nombre de la empresa le resultó natural. Sentía que el significado patriótico asociado con la palabra, en combinación con "Express", atraería la atención y promovería un fuerte reconocimiento del nombre de marca.

La novel Federal Express inició operaciones el 17 de abril de 1973 cuando embarcó 186 paquetes en 14 aviones pequeños que despegaron del Aeropuerto Internacional de Memphis con destino a 25 ciudades de Estados Unidos. En la actualidad, FedEx Corporation, como se llama ahora la empresa, emplea a más de 275 000 personas y distribuye más de 7.5 millones de envíos por día alrededor del mundo. Aunque la mayoría de las personas está familiarizada con FedEx y sus servicios de entrega al día siguiente, la firma en realidad está dividida en cuatro segmentos y 11 empresas operadoras, como se muestra en la figura del caso 13.1.

FIGURA DEL CASO 13.1 **SEGMENTOS OPERATIVOS Y EMPRESAS DE FEDEX CORPORATION**

Segmento de FedEx Express

- **FedEx Express** La empresa de mensajería urgente más grande del mundo; realiza envíos en más de 220 países y territorios y en todo Estados Unidos.
- **Redes comerciales de FedEx** Ofrecen servicios flexibles de embarque internacional de extremo a extremo, incluyendo distribución de carga global, correduría aduanal y facilitación comercial.

Segmento de FedEx Ground

- **FedEx Ground** Se especializa en la entrega eficiente en costos de paquetes pequeños de negocio a negocio o a direcciones residenciales.
- **FedEx SmartPost** Consolida y entrega altos volúmenes de paquetes de bajo peso y menos urgentes de negocio a consumidor (comercio electrónico y empresas por catálogo), a través del Servicio Postal de Estados Unidos para entrega final a direcciones residenciales.

Segmento de FedEx Freight

- **FedEx Freight** Empresa líder de fletes de servicio LTL regional en Estados Unidos. Ofrece entregas de cargas pesadas al día siguiente y a los dos días en los mercados estadounidenses e internacionales.
- **FedEx Custom Critical** Ofrece entrega 24/ 7 de puerta en puerta y sin escalas, de fletes urgentes, embarques valiosos y materiales peligrosos en todo el mundo.
- **Caribbean Transportation Services** Realiza envíos de fletes aéreos a lo largo del Caribe.

Segmento de FedEx Services

- **FedEx Services** Coordina ventas, marketing y soporte en tecnologías de la información para todas las marcas de FedEx.
- **FedEx Office** (Anteriormente FedEx Kinko's.) Ofrece una amplia gama de servicios de impresión y embarque, incluyendo fotocopiado, impresión profesional, correo directo, señales/ gráficos y más.
- **FedEx Customer Information Services** Provee a los clientes de FedEx un punto de acceso conveniente y simple a la familia completa de servicios FedEx.
- **FedEx Global Supply Chain Services** Organiza una cartera modular y escalable de transportación y soluciones de información para las empresas que quieren subcontratar sus operaciones de la cadena de suministro.

Fuente. FedEx Corporation 2009, Annual Report, sitio web de FedEx (http://ir.fedex.com/annuals.cfm), consultado el 13 de octubre de 2009.

Los segmentos FedEx Express y FedEx Ground abarcan el mayor volumen de negocios de la empresa, con su oferta de servicios valiosos a cualquier persona que necesite entregar cartas, documentos y paquetes. FedEx es el líder absoluto en envíos urgentes, dado que controla más de 49% del mercado en Estados Unidos. En el rubro de envíos terrestres ocupa el segundo sitio sólo detrás de UPS y su cuota de mercado de 54%. En 2009 registró más de 747 millones de dólares en utilidad de operación y la sorprendente cantidad de 35 500 millones en ingresos totales (vea la figura del caso 13.2). Sin embargo, la utilidad de operación disminuyó en forma significativa con respecto a 2008.

De acuerdo con la empresa, FedEx no opera un negocio de transporte de paquetes y documentos, sino que entrega "certidumbre" al conectar a la economía global con una amplia gama de servicios de transportación, información y cadena de suministro. Sin importar si fueron depositados en uno de sus más de 44 000 buzones (5 000 de ellos en instalaciones del Servicio Postal estadounidense), 700 centros de servicio mundial, 1 800 oficinas o 6 500 centros de embarque autorizados, o si en todo caso fueron recogidos por un mensajero de FedEx, los paquetes son llevados a una oficina local de la firma, de donde se trasladan por camión al aeropuerto más próximo. La carga es enviada por avión a uno de los centros de distribución de la empresa para su clasificación, y luego llega al aeropuerto más cercano a su destino. Finalmente, los paquetes son trasladados por camión a otra oficina de FedEx, donde un mensajero los recoge y lleva directamente a los destinatarios correctos. Gran parte de esto sucede durante la noche, con muchos envíos entregados antes de las 8:00 a.m. del día siguiente. FedEx confirma que aproximadamente 99% de sus entregas se realiza a tiempo.

FIGURA DEL CASO 13.2

INFORMACIÓN FINANCIERA DE FEDEX POR SEGMENTO DE NEGOCIOS

	FedEx Express (millones de dólares)	FedEx Ground (millones de dólares)	FedEx Freight (millones de dólares)	Total (millones de dólares)
2009				
Ingresos totales	22,364	7,047	4,415	35,497
Utilidad de operación	794	807	(44)	747
Margen de operación	3.6%	11.5%	(1.0%)	2.1%
2008				
Ingresos totales	24,421	6,751	4,934	37,953
Utilidad de operación	1,901	736	329	2,075
Margen de operación	7.8%	10.9%	6.7%	5.5%
2007				
Ingresos totales	22,681	6,043	4,586	35,214
Utilidad de operación	1,991	822	463	3,276
Margen de operación	8.8%	13.6%	10.1%	9.3%

Nota. Los ingresos del segmento de FedEx Services se asignan a FedEx Express y FedEx Ground.

Fuente. Reportes anuales 2009 y 2008 de FedEx Corporation, sitio web de FedEx (http://ir.fedex.com/annuals.cfm), consultados el 13 de octubre de 2009.

Para mantener esta tasa de entrega increíblemente alta, FedEx se apoya en una gigantesca infraestructura de equipo y procesos. La empresa es propietaria de más de 80 000 vehículos, y sus 658 aviones vuelan a más de 375 aeropuertos en el mundo. Además, opera su propio servicio de pronóstico del tiempo para asegurarse de que la mayoría de sus vuelos llegue en un margen de 15 minutos de su horario programado. La mayoría de los paquetes embarcados en Estados Unidos es clasificada en el súper centro de Memphis, donde FedEx asume el control del aeropuerto internacional de esta ciudad aproximadamente a las 11 de la noche todos los días. Sus aviones aterrizan en pistas paralelas cada minuto durante más de una hora por noche. Una vez clasificados los paquetes, todos los aviones de FedEx despegan a tiempo para llegar a su destino. No toda la carga se embarca vía aérea. Cuando es posible, la empresa utiliza la transportación terrestre para ahorrar gastos. En entregas internacionales recurre a una combinación de servicios directos y contratistas independientes.

FedEx maneja un sistema de zonificación para determinar el precio de sus servicios a partir de la distancia que un embarque debe recorrer para llegar a su destino final. En la figura del caso 13.3 se ilustran las tarifas habituales para un paquete de una libra embarcado al interior de Estados Unidos a través de varios servicios FedEx Express. La empresa también ofrece FedEx SameDay Delivery por 173 dólares para paquetes hasta de 25 libras. Las tarifas de FedEx Ground varían según el peso de la carga y la zona de envío. Por 4 dólares adicionales los clientes pueden hacer que un mensajero vaya por sus paquetes en lugar de tener que dejarlos en un buzón de recepción. También es posible recogerlos los sábados y domingos por 15 dólares adicionales por empaque. Los precios varían por paquetes más grandes y por embarques internacionales.

FedEx Express obtuvo un logro importante en enero de 2001 cuando anunció dos acuerdos por siete años con el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS). En el primero se comprometió a ofrecer transportación aérea para ciertos servicios de correo, incluyendo el Priority Mail. El segundo le dio la opción de colocar un buzón de depósito en cada oficina postal estadounidense. Estos acuerdos nacionales fueron renovados en 2006 y se extendieron hasta 2013. Un convenio internacional similar fue establecido en 2004 y renovado en 2009 para crear el Global Express Guaranteed del USPS, que ofrece entrega internacional con fecha segura a más de 190 países. En conjunto, todos estos tratos con el servicio postal estadounidense han generado miles de millones en ingresos para FedEx.

FIGURA DEL CASO 13.3

TARIFAS DE PAQUETE EXPRESS DE 1 LIBRA (TERRITORIO CONTINENTAL DE EUA)

FedEx Express Services	Entregado a las	Tarifas por zona ($)
Primera al día siguiente	8:00 u 8:30 a.m. al día siguiente	45.25 a 70.00
Prioridad al día siguiente	10:30 a.m. al día siguiente	20.25 a 45.00
Estándar al día siguiente	3:00 p.m. al día siguiente	16.90 a 39.90
Entrega en dos días	4:30 p.m. al segundo día	10.95 a 17.20
Express económico	4:30 p.m. al tercer día	9.75 a 13.65

Fuente. Lista de tarifas estándar de FedEx Express, sitio web de FedEx (http://images.fedex.com/us/services/pdf/2010_FedEx_Express_Rates_Preview.pdf), consultado el 13 de octubre de 2009.

Transformación de FedEx en una potencia de distribución global

A pesar de su gran éxito, FedEx ha enfrentado diversos desafíos en su esfuerzo por crecer y competir contra empresas rivales fuertes. El mercado de entregas al día siguiente maduró con mucha rapidez a medida que la intensa competencia del Servicio Postal estadounidense y de empresas privadas como UPS, Emery, DHL, RPS, y la entrega de documentos electrónicos (es decir, máquinas de fax y correo electrónico) forzaron a FedEx a buscar medios viables de expansión. En 1984, para enfrentar la creciente amenaza de la tecnología electrónica, introdujo su servicio ZapMail para clientes que no pudiesen pagar las costosas máquinas de fax. Por 35 dólares, enviaría hasta 10 páginas de texto a cualquier sitio de FedEx en el mundo. El paquete incluía la entrega a domicilio del documento. Poco después de presentar el servicio, el precio de las máquinas de fax se desplomó, lo que obligó a la empresa a abandonar ZapMail después de perder más de 190 millones de dólares. Algunos analistas afirman que el mercado de entregas al día siguiente eventualmente podría perder hasta 30% de su negocio de cartas debido al surgimiento de los documentos electrónicos, en especial el correo en línea.

Después de su experiencia con ZapMail, la firma comenzó a enfocarse en expandir sus operaciones en el extranjero, el área de más acelerado crecimiento en el mercado de entrega al día siguiente. En una economía cada vez más globalizada, las empresas deben poder comunicarse rápidamente con empleados, socios y otras organizaciones alrededor del mundo.

Aunque FedEx comenzó a enviar paquetes de Estados Unidos a Canadá desde 1975, su adquisición de Gelco International en 1984 le permitió ampliar sus operaciones a Europa y el Lejano Oriente. Gracias a los cambios políticos en el ámbito internacional, como la creación de la Unión Europea y la apertura económica de Europa del este, pudo penetrar en grandes mercados hasta entonces inaccesibles.

Expansión global

El movimiento estratégico más importante de FedEx hacia los mercados internacionales fue la compra en 1988 de Tiger International, Inc., propietaria del servicio de fletes aéreos Flying Tiger Line. La adquisición de 880 millones de dólares le proveyó rutas valiosas, instalaciones de aeropuerto y conocimiento experto en los mercados europeos y asiáticos en los que había pugnado por ingresar. Le habría tomado años a FedEx desarrollar estos activos. Aunque la compra le proporcionó espacios valiosos de aterrizaje en Sydney, Singapur, Bangkok, Hong Kong, Seúl, París, Bruselas y Tokio, también le creó algunos problemas, pues dejó a la empresa con una deuda de 2 100 millones de dólares. Del mismo modo, la lanzó al mercado de distribución de fletes pesados, que era más cíclico e intensivo en capital que la distribución de paquetes pequeños. Además, muchos de los clientes clave de Tiger, incluido UPS, eran competidores de FedEx. Por último, ésta tuvo problemas para integrar a los 6 500 empleados sindicalizados de Tiger en su propia fuerza de trabajo no sindicalizada. A pesar de las dificultades para unir ambas empresas, la fusión fue un ingrediente clave para hacer de FedEx un poderoso servicio de entrega global.

Para 1991 la firma había aprovechado sus oportunidades y ofrecía servicio internacional a más de 100 países. En 1992 hizo posible el servicio a la mañana siguiente desde y hacia importantes

mercados como París, Londres, Frankfurt, Milán, Bruselas, Ginebra, Zurich, Antwerp, Ámsterdam, Hong Kong, Tokio, Singapur y Seúl. A su vez, las operaciones canadienses de FedEx siguieron siendo fuertes y las de América Latina iban en crecimiento. Sin embargo, con todo y este éxito, las operaciones internacionales eran problemáticas. Esto era particularmente cierto en Europa, donde el volumen total de los embarques urgentes entre los países de la región ascendía a sólo 150 000 paquetes por día. Al considerar que el mercado intraeuropeo carecía de potencial, FedEx lo abandonó y cerró algunas empresas nacionales en Italia, Alemania, Francia y Reino Unido. Gastó 254 millones de dólares en el tercer trimestre de su año fiscal 1992 para cubrir los cierres. Luego restringió sus operaciones europeas a embarques hacia y desde Europa. Para fines de ese año experimentó una pérdida total de 113 millones y un resultado negativo de 2.11 dólares por acción. Los directivos de la empresa justificaron las pérdidas con varias razones. Primero, la firma aún estaba recuperándose de su compra de Flying Tiger, lo que incrementó sus costos fijos en las operaciones internacionales. Segundo, afrontaba dificultades para construir una infraestructura global que respaldara sus operaciones. Negociar derechos de aterrizaje, manejar las regulaciones de clientes extranjeros y establecer redes de información resultaba demasiado oneroso.

A pesar de los problemas en Europa, a FedEx le iba muy bien en Asia, cuya economía progresaba con rapidez: siete de las 10 economías de mayor crecimiento en ese tiempo se asentaban en este continente. Además, las exportaciones de producto manufacturado aumentaban a una tasa de 28% anual. Para capitalizar este crecimiento, FedEx introdujo su red AsiaOne en 1995 y ofreció recoger los paquetes hasta "el final del día" y hacer las entregas al día siguiente, no sólo a través de Asia sino también entre esta región y América del Norte.

La red AsiaOne creció con rapidez, en parte por la incomparable capacidad de FedEx para ganar autoridad en la ruta aérea asiática. Por ejemplo, fue la única aerolínea estadounidense de sólo carga con derechos de aviación en los centros comerciales chinos de Shenzhen, Shanghai y Beijing. También fue la primera en ofrecer servicios urgentes en India conectando a 4 348 ciudades y pueblos hindúes con el resto del mundo por rutas aéreas internacionales directas. La empresa realizó el primer vuelo urgente de India a China y duplicó su capacidad de Europa a Asia a través de un vuelo alrededor del mundo con dirección a oriente. La red AsiaOne ofrecía una entrega de paquetes rápida y confiable hacia, desde y dentro de Asia, todo respaldado por una garantía de devolución de dinero.

En 1997 FedEx se convirtió en la única línea aérea de carga a la que se le permitía volar sus propias aeronaves y manejar sus propias instalaciones de almacenamiento en Moscú. Esto representó un gran empuje para la firma porque el mercado moscovita y el de toda Rusia crecían con celeridad. Esta capacidad exclusiva permitió a los clientes de FedEx recibir servicio confiable al día hábil siguiente (antes de las 10:30 a.m.) de Moscú hacia Norteamérica y Europa occidental. De igual forma, la empresa ofreció entregas de dos a tres días entre la capital rusa y muchas ciudades asiáticas. Paralelamente, instituyó un servicio similar de Estados Unidos a Argentina, ya que las proyecciones indicaban que el mercado sudamericano también crecería de manera significativa. Para mantener este impresionante crecimiento, FedEx introdujo varios servicios internacionales en la misma época: International First, con entregas de uno a dos días a las 8:00 a.m. hacia y desde 20 países europeos; International Priority, entrega de uno a tres días a las 10:30 a.m. a 210 naciones, e International Economy, entrega de cuatro a cinco días a 29 países.

Recientes adquisiciones han fortalecido la posición de FedEx en los mercados internacionales. En 2006 compró ANC Holdings, una empresa de mensajería urgente con sede en Reino Unido, que pronto se cambió a la marca FedEx UK. En 2007 compró a su socio chino de entregas Tianjin Datian Group, transacción que le proporcionó un control completo sobre su flota y centros de distribución, y que llevó más tarde a la creación de un súper centro en Guangzhou, China. En este mismo año adquirió Prakash Air Freight y Flying Cargo, empresas hindú y húngara de entregas urgentes, respectivamente. En resumen, la estrategia de adquisición global de FedEx le ha dado un acceso sin precedente a los mercados globales de mensajería urgente, lo cual representa una de las ventajas competitivas clave de la empresa sobre sus rivales.

El surgimiento de la familia de servicios FedEx

Con todo y su avance y éxito en el mercado global de servicios urgentes, FedEx no se convirtió en una red de entrega de transportación completa sino hasta que adquirió Caliber System en 1998, una empresa de camiones cuya subsidiaria RPS ocupaba el segundo lugar detrás de UPS en envíos terrestres. La fusión con valor de 2 700 millones de dólares creó una nueva empresa administradora llamada FDX Corporation, con posesión sobre Federal Express y Caliber System. Las subsidiarias de Caliber incluían RPS (servicio terrestre); Roberts Express (entregas el mismo día); Viking Freight (aerolínea regional de fletes LTL); Caribbean Transportation Services (envíos de fletes aéreos entre Estados Unidos y los países caribeños), así como Caliber Logistics y Caliber Technology (servicios de logística integrados).

Aunque Caliber tenía muchos aspectos atractivos, RPS era la joya de la corona de la transacción: su flota de camiones de entrega y su base de clientes ayudó a FedEx a crecer y competir en forma más eficaz con UPS en el negocio del servicio terrestre no urgente. Esta adquisición, junto con la huelga de su rival en 1997, le permitieron arrebatarle negocios a UPS e incrementar su participación de mercado. La compra de RPS hizo a FedEx no sólo más rentable sino también más atractivo para los clientes actuales y potenciales. De pronto adquirió la capacidad para satisfacer las necesidades de cualquier cliente al proporcionar una solución integral para embarques y entregas urgentes y no urgentes.

Para fortalecer y mejorar la integración de los activos de Caliber, Federal Express impulsó intensos cambios en su estructura interna entre 1998 y 2001. Primero renombró a FDX Corporation como FedEx Corporation para aprovechar mejor la marca FedEx. De modo similar, transformó el nombre de Federal Express por el de FedEx Express, cambió RPS por FedEx Ground, y Roberts Express recibió la denominación de FedEx Custom Critical. También combinó Caliber Logistics y Caliber Technology para establecer FedEx Global Logistics como líder mundial en administración de transportación y logística integrada. Finalmente creó la subsidiaria FedEx Services para centralizar todas las operaciones de ventas, marketing, servicio al cliente y tecnología de la información (TI).

Durante este periodo la empresa adquirió Tower Group International (una firma especializada en logística internacional e información comercial) y WorldTariff (empresa de información de cuotas aduanales e impuestos). Ambas se combinaron con Caribbean Transportation Services y FedEx Global Logistics para convertirse en FedEx Trade Networks. Asimismo, la firma compró American Freightways, una aerolínea líder de fletes LTL, y más tarde la fusionó con Viking Freight para crear

FedEx Freight. En este tiempo, Caribbean Transportation Services se movió de FedEx Trade Networks y se alineó con FedEx Freight. Para redondear su negocio de fletes, FedEx compró Watkins Motor Lines y la fusionó con el segmento FedEx Freight.

La transformación de la empresa se amplió con la adquisición de Kinko's en febrero de 2004, que pronto fue denominada FedEx Kinko's Office and Print Services. Con 1 500 ubicaciones en más de 11 países, Kinko's constituía una adición natural a la familia FedEx, que ahora podía ofrecer servicios de oficina e impresión junto con sus muchas opciones de embarques. El servicio fue nuevamente renombrado en 2008, ahora como FedEx Office.

Hoy la firma se ha transformado en una exitosa potencia global de distribución y logística que ofrece prácticamente cualquier servicio de transportación, cadena de suministro o solución de negocios que cualquier cliente pudiera necesitar. La empresa describe a la familia FedEx de la siguiente manera:

> *FedEx proporciona a los clientes y empresas a nivel mundial una amplia cartera de servicios de transportación, comercio electrónico y de negocios. Ofrece aplicaciones de negocios integradas a través de empresas operativas que compiten en forma colectiva y se administran de manera colaborativa bajo la respetada marca FedEx. Ésta ha sido clasificada entre los empleadores más admirados y confiables en el mundo, e inspira a sus más de 290 000 empleados y contratistas a seguir absoluta y positivamente enfocados en la seguridad, los estándares éticos más altos y profesionales, y las necesidades de sus clientes y sus comunidades.*
>
> *Nuestra estrategia operativa única trabaja en forma continua y simultánea en tres niveles:*
>
> - ***Competir en forma colectiva*** *Al establecernos como una marca a nivel mundial y hablar con una sola voz.*
> - ***Operar de manera independiente*** *Al enfocarnos en nuestras redes independientes para satisfacer distintas necesidades de los clientes.*
> - ***Administrar en forma colaborativa*** *Al trabajar juntos para sostener relaciones leales con nuestra fuerza de trabajo, los clientes y los inversionistas.*

Desafíos actuales de FedEx

Aunque la empresa continúa con su expansión y éxito, en la actualidad enfrenta algunos cambios difíciles. Un tema clave lo constituyen los costos crecientes asociados con los salarios de los empleados y el combustible. La naturaleza del negocio de entregas dicta que FedEx, junto con las empresas en competencia, deben confiar en la mano de obra y el combustible para efectuar el trabajo. Su gasto único más grande está representado por la fuerza de trabajo, que absorbe más de 37% de sus ingresos. Los salarios a la alza y el gasto en las prestaciones de cuidados médicos disparan el incremento en los costos de mano de obra. Los costos crecientes de combustible (aproximadamente 30% en los últimos tres años) constituyen otra preocupación. Aunque la empresa contrarresta la mayor parte de este aumento con sobreprecios por el combustible, la crisis de la economía mundial

en 2008-2009 desaceleró los negocios lo suficiente como para que la utilidad de operación de FedEx lo resintiera de forma drástica. Una complicación adicional estriba en que la empresa es más vulnerable al encarecimiento del combustible que su competidor UPS porque un mayor porcentaje de sus negocios se basa en entregas urgentes (con los costos más altos por ese insumo para los aviones). Para este segmento de FedEx la cuenta de combustible representa 14% de los ingresos. En el segmento de FedEx Ground la proporción es de 9%.

Otro tema tiene que ver con la organización de los empleados. Desde la creación de la familia de servicios FedEx, cada segmento ha operado en forma independiente, una razón clave por la que la vasta mayoría de su personal no es sindicalizado, aunque los pilotos sí lo son y están contratados bajo un acuerdo de cuatro años, ratificado en 2007. Esta estructura es muy diferente a la que tiene UPS, donde la mayoría de los empleados está sindicalizado.

A fines de 2009 el Congreso de Estados Unidos consideraba una iniciativa de ley que trasladaría a los conductores de FedEx Express de la jurisdicción de la Ley de Mano de Obra de Ferrocarriles a la jurisdicción de la Ley Nacional de Relaciones Laborales. Si la iniciativa es aprobada, los conductores de FedEx Express podrían organizarse por ubicación, en lugar del requerimiento actual de organizarse a nivel nacional. Esto facilitaría que se sindicalizaran. FedEx rechaza ferozmente la iniciativa de ley. Argumenta que su aprobación significaría el rescate de UPS (vea www.brownbailout.com para conocer sus argumentos) e incrementaría los costos a los consumidores hasta 30%.

Los problemas más publicitados de FedEx se relacionan con diversas demandas interpuestas en los últimos años por los conductores de FedEx Ground/ Home Delivery. La empresa argumenta que estos conductores son dueños/ operadores independientes más que sus empleados. Éstos, por su parte, señalan que debido a la gran carga de trabajo que se les asigna, deberían ser clasificados como empleados y tener derecho a las prestaciones de la firma. De acuerdo con su demanda, FedEx dicta estrictamente las horas de trabajo y las rutas, les exige vestir uniformes de la corporación y comprar sus escáneres, además de que les aplica todas sus reglas y les prohíbe trabajar para otras empresas. Aunque FedEx afirma que estos contratistas tienen el potencial de ganar de 80 000 a 120 000 dólares anuales antes de cubrir los gastos de los camiones y la gasolina (un potencial de ganancia que debe ser igual 50 000 dólares al año), los conductores citan los salarios bajos como otro problema. En junio de 2006 un juez federal rechazó la solicitud de la empresa de desestimar los cargos.

A finales de 2008 FedEx llegó a un acuerdo por 27 millones de dólares en una de las demandas más largas que ha enfrentado (el caso Estrada), incluidos 14.5 millones entregados a 203 conductores de California y 12.5 millones en cuotas legales. De acuerdo con un sitio web dedicado al tema (www.fedexdriverslawsuit.com), esta acción abrió la puerta a otras demandas e investigaciones estatales sobre las prácticas laborales de la firma. Sin embargo, ésta ganó un juicio de acción colectiva independiente (el caso Anfinson) en 2009, cuando un jurado de Washington determinó que los 320 demandantes eran contratistas independientes y no empleados de FedEx. A finales del mismo año FedEx Ground participó en alrededor de 50 demandas colectivas en 40 estados, aunque la mayoría está consolidada en Indiana. Esta división también es investigada por el Servicio de Recaudación Fiscal (Internal Revenue Service, IRS) estadounidense por la probable clasificación equivocada de los empleados. Tiempo después el IRS retiró la evaluación pero continuó su auditoría. FedEx

abordó estos temas en su reporte anual 2009 señalando que cree firmemente que sus conductores están clasificados en forma correcta como contratistas independientes y que espera continuar así. Reconoce que si tuviese que convertir a sus conductores de FedEx Ground/ Home Delivery al estatus de empleados, aumentarían en forma drástica los costos de la empresa.

Mirando al futuro

FedEx prosigue esforzándose por mejorar sus servicios optimizando sus redes de distribución, infraestructura de transportación, TI y el desempeño de los empleados. También continúa efectuando fuertes inversiones en TI mediante la instalación de terminales de computadora en las oficinas de los clientes y regalando su software patentado de rastreo: FedEx Ship Manager. Hoy, más de 19 millones de paquetes al mes se embarcan a través de este servicio, y la cifra aumenta a medida que los clientes generan en forma electrónica sus propias solicitudes de recepción y entrega. El sitio web de la empresa, FedEx.com, recibe más de 20 millones de visitantes únicos cada mes y maneja 5.5 millones de peticiones de rastreo de paquetes por día. La empresa también se ha movido en forma agresiva hacia el comercio electrónico relacionado con la satisfacción de pedidos para comercializadores de negocio a negocio y de negocio a consumidor. Por ejemplo, la red Home Delivery de FedEx ha crecido a gran velocidad y ahora llega prácticamente a cada dirección residencial de Estados Unidos.

Un desarrollo competitivo interesante ocurrió en 2009 cuando DHL se retiró del mercado estadounidense de entregas urgentes. Esta empresa, con sede en Alemania, se había convertido en un competidor clave en 2003 cuando adquirió Airborne Express, una empresa estadounidense. Aunque Airborne era el tercer servicio más grande de entregas urgentes en Estados Unidos en ese tiempo, DHL lideraba el mercado de servicios urgentes internacionales en todos los países fuera de esa plaza. No obstante, la firma alemana se retiró del mercado nacional de Estados Unidos por su incapacidad para competir con FedEx y UPS, pero aún proporciona servicios de este país a los mercados internacionales, donde continúa siendo un feroz competidor para ambas empresas. Por ejemplo, DHL ha estado entregando paquetes en el mercado coreano desde 1977, mientras que FedEx sólo ha sido totalmente operativo en Corea a partir de 2000. En toda Asia, la participación de mercado de este último, de 22%, va detrás de la del líder indiscutible DHL, que abarca 32%. Sin embargo, FedEx tiene una ventaja internacional dado que proporciona una mejor cobertura que DHL o UPS para los mercados emergentes en todo el mundo.

Al tiempo en que avanza en forma incontenible, FedEx tiene mucho en sus manos. Ninguna otra línea aérea puede igualar sus capacidades globales ni ofrecer soluciones integrales equiparables. Para incrementar su competitividad, ahora se enfoca en incrementar los ingresos y reducir los costos mediante una integración y consolidación más estrecha, una productividad mejorada y gastos de capital reducidos. Seis temas enmarcan sus esfuerzos para aprovechar por completo la fuerte franquicia de la marca.

- ***Personas*** *Valoramos a nuestras personas y promovemos la diversidad en nuestro lugar de trabajo y en nuestro pensamiento.*
- ***Servicio*** *Nuestro espíritu absolutamente positivo pone a nuestros clientes en el corazón de todo lo que hacemos.*
- **Innovación** *Inventamos e inspiramos los servicios y las tecnologías que mejoran la forma en que trabajamos y vivimos.*

- ***Integridad*** *Administramos nuestras operaciones, finanzas y servicios con honestidad, eficiencia y confiabilidad.*
- ***Responsabilidad*** *Defendemos los entornos seguros y sanos para las comunidades en las que vivimos y trabajamos.*
- ***Lealtad*** *Ganamos el respeto y la confianza de las personas, clientes e inversionistas de FedEx en todo lo que hacemos.*

¿Por qué FedEx ha tenido tanto éxito? Una razón importante es su cultura corporativa y una fuerza de trabajo envidiable. Como los empleados son fundamentales para su éxito, la empresa se esmera por contratar a las mejores personas y les ofrece la mejor capacitación y compensación en la industria. Sus empleados son leales, altamente eficientes y extremadamente eficaces para entregar un buen servicio. De hecho, afirman tener "sangre morada", que combina con el color oficial de la marca. Resulta comprensible que *Fortune* haya nombrado muchas veces a FedEx como una de "las 100 mejores empresas para trabajar" y una de las corporaciones más admiradas del mundo. Más aún, Harris Interactive la ha catalogado como la "número uno en servicio al cliente", mientras que el índice de satisfacción del cliente de la Universidad de Michigan la clasificó como la número uno entre las empresas de mensajería por este concepto.

Otra explicación del éxito de FedEx proviene de una expansión bien planeada mediante adquisiciones estratégicas. El enfoque de la empresa de "entregar certidumbre" le ha permitido concentrarse en las oportunidades que le dan mayores capacidades en prácticamente todos los servicios de transportación y logística. Una causa final de su éxito es un buen marketing: FedEx es un maestro en reconocer las necesidades no satisfechas de los clientes, y en satisfacerlas bien. De igual forma, nunca se conforma con los logros alcanzados, ya que se esfuerza de manera constante por mejorar el servicio y ofrecer más opciones a sus clientes. Luego de casi 40 años de estar a la vanguardia, hay pocas dudas de que la tesis de Fred Smith, pese a que obtuvo una pobre calificación en la universidad, se ha convertido en una parte indispensable del mundo de los negocios.

Preguntas para análisis

1. Evalúe los métodos utilizados por FedEx para crecer a nivel nacional e internacional. ¿Por qué cree que inicialmente la empresa enfrentó problemas en sus operaciones globales?
2. ¿Cuáles son las principales consideraciones FODA en el intento de FedEx por continuar su crecimiento y dominio en los mercados nacional y global de mensajería?
3. Comente el panorama competitivo entre FedEx, UPS y DHL. ¿Cómo puede incursionar FedEx en el dominio de UPS sobre el mercado de servicio terrestre o en el de DHL sobre la entrega de mensajería internacional?

Fuentes

Los hechos de este caso provienen de las siguientes fuentes: Peter Bradley, "Express Service", DCVelocity.com, abril de 2005 (http://dcvelocity.com/articles/20050401/enroute.cfm), consultado el

29 de agosto de 2006; "DHL/Airborne Deal Could Shake Up U.S. Express Market", *Logistics Management,* 1 de abril de 2003 (http://www.allbusiness.com/transportation/freight-package-postal-shipping-shipping/6289722-1.html), consultado el 18 de noviembre de 2009; "DHL's American Adventure", *BusinessWeek Online*, 29 de noviembre de 2004 (http://www.businessweek.com/magazine/content/04_48/b3910115_mz017.htm), consultado el 29 de agosto de 2006; "DHL Pulls plug on Domestic Service", *Multichannel Merchant,* 10 de noviembre de 2008 (http://multichannelmerchant.com/opsandfulfillment/news/1010-dhl-ends-domestic-service/), consultado el 13 de octubre de 2009; "FedEx (FDX)", Wikiinvest (http://www.wikinvest.com/stock/FedEx_%28FDX%29), consultado el 13 de octubre de 2009; reportes anuales de FedEx Corporation 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009, sitio web de FedEx (http://ir.fedex.com/annuals.cfm), consultado el 13 de octubre de 2009; "FedEx Drivers Lawsuit", Background (http://www.zimmreed.com/FedEx_Drivers_Lawsuit.htm), consultado el 29 de agosto de 2006; "FedEx Facts: FedEx Corporation", sitio web de FedEx (http://about.fedex.designcdt.com/our_company/company_information/fedex_corporation), consultado el 13 de octubre de 2009; "FedEx Facts: FedEx History", sitio web de FedEx (http://about.fedex.designcdt.com/our_company/company_information/fedex_history), consultado el 13 de octubre de 2009; "FedEx Facts: Mission, Strategy, Values", sitio web de FedEx (http://about.fedex.designcdt.com/our_company/company_information/mission_statement), consultado el 13 de octubre de 2009; "FedEx Ground Opens' Super Hub'", *Transportation & Distribution*, noviembre de 2000, pp. 12-13; "FedEx Loses Ruling over Contractor Status", *Pittsburgh Tribune-Review Online,* 22 de agosto de 2006 (http://www.pittsburghlive.com/x/pittsburghtrib/search/print_467079.html), consultado el 29 de agosto de 2006; "FedEx Pilots Reach a Tentative Contract", *The New York Times,* 28 de agosto de 2006 (http://www.nytimes.com/2006/08/28/business/28fedex.html?_r=1&oref=slogin), consultado el 29 de agosto de 2006; "FedEx Profit Drops 75% More than Estimated", *The New York Times,* 19 de marzo de 2009 (http://www.nytimes.com/2009/03/20/business/20fedex.html), consultado el 13 de octubre de 2009; "FedEx Shows Gains in Market Share", *Logistics Today Online,* 21 de marzo de 2005 (http://www.logisticstoday.com/sNO/7030/LT/displayStory.asp), consultado el 10 de septiembre de 2006; "FedEx: Taking Off Like 'a Rocket Ship'", *BusinessWeek Online,* 3 de abril de 2006 (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_14/b3978412.htm), consultado el 29 de agosto de 2006; "FedEx to Create China Hub Office in Shanghai", *Memphis Business Journal,* 24 de octubre de 2003 (http://memphis.bizjournals.com/memphis/stories/2003/10/20/daily26.html), consultado el 18 de noviembre de 2009; Thomas L. Gallagher, "USPS, FedEx Renew Global Express Guaranteed", *The Journal of Commerce,* 19 de agosto de 2009 (http://www.joc.com/node/412981), consultado el 13 de octubre de 2009; Linda Grant, "Why FedEx is Flying High", *Fortune*, 10 de noviembre de 1997, p. 155; "The Ground War at FedEx", *BusinessWeek Online,* 28 de noviembre de 2005 (http://www.businessweek.com/magazine/content/05_48/b3961086.htm), consultado el 29 de agosto de 2006; Nicole Harris, "Flying into a Rage?", *Business Week,* 27 de abril de 1998, p. 119; "Jury Awards $61 Million to Two FedEx Drivers", MSNBC, 4 de junio de 2006 (http://www.msnbc.msn.com/id/13132754), consultado el 29 de agosto de 2006; Michele Kayal, "FedEx Launches Sunday Service amid Skepticism", *Journal of Commerce and Commercial,* 11 de marzo de 1998, p. 1A; Kristin S. Krause, "Handling the Holiday Crush", *Traffic World,* 4 de diciembre de 2000, p. 33; Park Kyong-ki, "FedEx, DHL Set Up Battle in Korea", *Korea Times Online* (http://times.hankooki.com/1page/200608/kt2006081717530510220.htm), consultado el 29 de agosto de 2006; "Major Victory in Pre-Trial Stage of FedEx Ground/ Home Delivery Drivers Lawsuit", FedEx News Release (http://www.fedexdriverslawsuit.com), consultado el 29 de

agosto de 2006; Theo Mullen, "Deliver Wars Go High-Tech-FedEx Ground Sends Message with $80M Investment to Improve Package Tracking", *Internetweek*, 23 de octubre de 2000, p. 18; Jayne O'Donnell, "FedEx-Postal Service Alliance Delivers Goods", *USA Today Online*, 11 de enero de 2001 (http://www.usatoday.com/money/mds2.htm), consultado el 10 de septiembre de 2006; Deborah Orr, "Delivering America", *Forbes*, 20 de septiembre de 2004 (http://www.forbes.com/global/2004/0920/064_print.html), consultado el 29 de agosto de 2006; Monica Roman, "FedEx Hitches Up a New Trucker", *BusinessWeek*, 27 de noviembre de 2000, p. 66; Bob Sechler, "FedEx Begins Campaign Against Labor Bill", *The Wall Street Journal*, 9 de junio de 2009 (http://online.wsj.com/article/SB124450587313396177.html), consultado el 13 de octubre de 2009; Marc L. Songini, "FedEx Expects CRM System to Deliver", *Computerworld*, 6 de noviembre de 2000, p. 10; "Stand Your Ground: The Official Website of the FedEx Ground/ Home Delivery Drivers Nationwide Class-Action Lawsuit" (http://www.fedexdriverslawsuit.com/CaseOverview/welcome.html), consultado el 13 de octubre de 2009; Richard Tomkins, "The Bear and the Alligator Enter into a Race to Deliver", *Financial Times,* 13 de marzo de 1998, p. 30; "UPS Wants Fed Probe into DHL-Airborne Deal", *San Francisco Business Times*, 27 de marzo de 2003 (http://www.bizjournals.com/sanfrancisco/stories/2003/03/24/daily40.html); y Michael Weingarten y Bart Stuck, "No Substitutions?", *Telephony*, 2 de febrero de 1998, p. 26.

Mistine: venta directa en el mercado tailandés de cosméticos

CASO 14

Sinopsis. *Este caso describe el crecimiento de Better Way (Tailandia) y su muy exitosa marca Mistine. Desde sus exiguos inicios en 1991, Mistine se ha elevado para convertirse en la marca dominante de venta directa en la industria de cosméticos de Tailandia. El posicionamiento basado en el valor de la marca (alta calidad a precios accesibles), junto con un exitoso marketing enfocado y un programa de marketing integrado, han mantenido a la empresa en la cima del mercado a pesar de la fuerte competencia. El éxito de Mistine ha permitido a Better Way expandir sus esfuerzos hacia otros países, más notablemente hacia Europa, Oriente Medio, Asia y África. Ahora busca ampliar sus operaciones a los países occidentales y China.*

Temas. *Venta directa, marketing global, estrategia de branding, valor, posicionamiento, estrategia de distribución, comunicación integrada de marketing, implementación del marketing*

En 1988, bajo el principio de "crear una mejor forma de vida" para los tailandeses, el doctor Amornthep Deerojanawong, el rey tailandés de las ventas directas, fundó Better Way en sociedad con Boonyakiat Chokwatana. En 1991 la empresa lanzó su marca "Mistine", y comenzó su rápido ascenso como un importante competidor en la industria de venta directa de cosméticos en el país. Mistine arrancó con menos de 10 empleados y alrededor de 100 productos en un momento en que las tailandesas no estaban familiarizadas con ese modelo de venta. Con base en el éxito de Mistine, ahora la venta directa representa más de 50% del mercado y es el método preferido de colocación y distribución de cosméticos en Tailandia. Mistine y Better Way rápidamente se convirtieron en líderes en el mercado de artículos de belleza de venta directa del país, una posición que han mantenido desde 1997. Los almacenes de distribución de la empresa, entre los más grandes de Asia, manejan más de 6 000 productos bajo el paraguas de Mistine y los distribuyen a más de 860 000 representantes en el mundo.

Ekachai Wangprapa, Nuntiya Ittiwattanakorn, Rawadee Mekwichai y Supishsha Sajjamanochai, de la Universidad de Thammasat, Tailandia, prepararon este caso bajo la dirección de O. C. Ferrell y Linda Ferrell, de la Universidad de Nuevo México, para discusión en clase y no con la finalidad de ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

Operaciones de marketing de Mistine

Los cosméticos bajo la marca Mistine se dividen en cinco categorías y mercados meta: cuidado del cuerpo, cuidado personal, maquillaje, fragancias y cuidado de la piel. Todos son producidos por fabricantes certificados por las normas ISO 9001 y 9002, y por Good Manufacturing Principles, afiliado a la Oficina de Fármacos y Alimentos (FDA) de Estados Unidos. Estos estándares internacionales aseguran a los clientes la calidad de los productos. Un experimentado equipo desarrolla cientos de nuevos y únicos cosméticos cada año. Mensualmente son lanzados al menos dos o tres al mercado. Cada artículo de Mistine es inspeccionado y probado de manera exhaustiva antes de entregarse al almacén. Los clientes pueden tener la seguridad de que recibirán sólo cosméticos de la más alta calidad, y mayor "valor por su dinero". Además, los productos Mistine vienen adosados con una garantía de satisfacción, de modo que si un cliente está inconforme con su compra por cualquier razón, se le reemplaza el producto o se le ofrece un reembolso total sin condiciones.

El mercado meta central de Mistine, que representa de 70 a 80% de las ventas, incluye amas de casa de nivel educativo medio y medio superior, con un ingreso mensual por hogar de entre 125 a 200 dólares. La empresa también enfoca sus comunicaciones de marketing en mujeres profesionales que ganan entre 200 y 300 dólares al mes. Mistine se dirige a estos mercados a través de representantes de ventas y catálogos. Además del portafolio de cosméticos, también ofrece su colección de ropa "Friday", decoración para el hogar, electrónica, electrodomésticos, accesorios para dama y caballero, equipo deportivo, papelería, juguetes, regalos y *souvenirs*.

La más reciente recesión económica mundial ha favorecido al sector de venta directa y a Mistine en particular. En total, Better Way incrementó 15% sus ventas en 2009, a más de 258 millones de dólares, un aumento atribuido principalmente al gran crecimiento en las exportaciones a medida que los consumidores con problemas económicos acudieron al modelo de venta directa para comprar cosméticos y otros artículos.

Además de Tailandia, los productos Mistine se venden en muchos mercados asiáticos, europeos, del Medio Oriente y africanos, incluidos países como Ghana, Irán y la República Democrática del Congo. A efecto de preparar un mejor análisis de sus costos, la empresa gastó 3 millones de dólares para optimizar sus sistemas de tecnología de la información. Con estas medidas, los ejecutivos de Better Way esperan que las ventas aumenten de 12 a 16% y que las exportaciones crezcan 25% en un futuro previsible.

Competidores tailandeses clave

Los cosméticos son el producto número uno vendido a través de canales de venta directa en Tailandia. El mercado total para esta modalidad de venta alcanza 1 000 millones de dólares al año y crece a una tasa de 10 a 15% anual. De este monto, el segmento de cosméticos representa 60%. En términos de participación de mercado de venta directa, las principales cuatro empresas del ramo son Mistine, Avon, Giffarine y Amway. Los prospectos para un crecimiento continuo en la industria son excelentes, pues 24% de la población de Tailandia ha comprado productos por medio

de canales de venta directa. El precio, la calidad y los paquetes atractivos son los tres criterios más importantes que los consumidores valoran al comprar cosméticos.

Avon Fundada en 1978, AVON Cosmetics (Thailand) Co., Ltd., es la sucursal 22 de AVON Products Inc. de Estados Unidos. Fue la primera empresa en Tailandia en ese tiempo en usar un enfoque de marketing de venta directa de un solo nivel para los consumidores del país. El lema de la firma, "Avon: la empresa para la mujer", está dirigido a las adolescentes y a las mujeres que trabajan.

Sus cosméticos son productos de alta calidad y la marca es reconocida en todo el mundo. Por tanto, no es difícil para Avon Tailandia vender sus productos y ganar la confianza de los consumidores. El servicio al cliente opera a través de distribuidores llamados *representantes Avon.* La empresa tiene un equipo de representantes de la oficina matriz en Bangkok que visitan a los clientes en sus áreas de responsabilidad. No sólo venden los productos, también proporcionan consejos de belleza a sus compradores y se aseguran de que queden satisfechos con los productos.

Giffarine Giffarine Skyline Unity Co., Ltd. fue fundada en 1966 por un equipo de médicos y farmacéuticos tailandeses. Las raíces médicas de la empresa soportan su posición actual, pues los productos Giffarine se desarrollan y prueban con los más altos estándares de calidad. Al igual que Mistine, la empresa también se enfoca en una fijación de precios accesibles. Su portafolio incorpora una amplia gama de cosméticos, tratamientos para el cuerpo, artículos para el hogar, suplementos dietéticos y productos de comida saludable. Su éxito puede atribuirse a varios factores: además de cuidar la calidad del producto, la empresa pone mucho énfasis en la responsabilidad social y la ética en el trato a los clientes y a los empleados. Giffarine también es un maestro del marketing multinivel, que es la forma en la que estructura su fuerza de ventas.

Amway Establecido en mayo de 1988, Amway (Thailand) Co., Ltd. ofrece al consumidor diversos productos, además de cosméticos, a través de un enfoque de marketing multinivel. El catálogo de la empresa abarca más de 100 productos diferentes y 500 SKU. Los más populares incluyen productos para la salud y herbolarios, así como purificadores de aire y agua. También comercializa complementos nutricionales bajo la marca Nutrilite y cosméticos bajo la marca Artistry. Las ventas de Amway Tailandia suman 344 millones de dólares. Ha recibido la certificación ISO 14001 por sus sistemas de administración ambiental y la ISO 9001 por sus estándares de servicio de calidad. También se le ha premiado por promover causas sociales y ambientales junto con relaciones industriales sobresalientes y el bienestar de los empleados.

Posicionamiento competitivo de Mistine Para enfrentar a sus competidores clave, Mistine se posiciona como una empresa que fabrica productos desarrollados y formulados especialmente para la mujer asiática. Creados para adaptarse a la complexión y los tonos de piel de su población, y para concordar mejor con el clima cálido y húmedo de la región asiática, los cosméticos de Mistine permanecen por más tiempo y se ven más frescos durante el día.

La empresa busca aprovechar por completo la calidad y popularidad de sus productos y su posición líder en el mercado. Para acrecentar sus ingresos ha empezado a incrementar los precios a medida que la recesión económica mundial comienza a suavizarse. Históricamente, 80% de las ventas de Mistine proviene de productos que cuestan en promedio 3 dólares la pieza. Aumentando este precio a 6 dólares, espera que el pedido promedio ascienda de 27 a 45 dólares. Junto con el alza de precios, la firma planea incrementar su presupuesto de marketing 10%. Los directivos creen que el crecimiento de 2 dígitos de Mistine continuará durante los siguientes años. Sus preocupaciones más importantes se relacionan principalmente con la turbulencia política en los países con los que realiza negocios y con la volatilidad de los precios mundiales del petróleo, dado que éste se utiliza en la elaboración de gran parte de los cosméticos.

Operaciones de venta directa de Mistine

En el negocio de venta directa, la duración de un periodo de ventas es muy importante y moldea la operación de la empresa. Este periodo empieza cuando se entrega un nuevo catálogo de productos a la fuerza de ventas y termina cuando ésta envía los pedidos a la corporación. Normalmente las empresas de venta directa usan un periodo de tres semanas, lo que totaliza 18 periodos en un año. Aunque Mistine manejó este enfoque, descubrió que la mayoría de los vendedores no empezaba a vender los productos a los clientes sino hasta la última semana del periodo de ventas. Por tanto, la mayoría de los pedidos de compra se generaba durante la tercera semana del periodo. En consecuencia, la gerencia de Mistine decidió reducir éste a dos semanas, lo que dio como resultado 26 periodos de venta por año.

Este cambio fue un desafío para las operaciones de Mistine. Cuando el número de pedidos ascendió a 20 000 diarios, se vio forzada a implementar un plan de administración de tráfico de correos y a equilibrar la carga de trabajo. En un periodo de ventas de dos semanas, el personal tenía sólo 10 días para trabajar. Si el procesamiento de pedidos no se completaba cada día, el personal de ventas no podía entregar los productos según lo prometido. Después de un tiempo, el nuevo plan operativo caminaba a la perfección y fue todo un éxito. Las ventas aumentaron 80% en comparación con el año anterior y los vendedores se volvieron más activos para colocar los productos.

Las ventas impresionantes no sólo fueron resultado de reducir el ciclo de distribución, también se debieron a la actitud positiva creada en toda la empresa. La afirmación “Haremos de Mistine el número 1” tuvo éxito en motivar a los vendedores y al personal de oficinas a adaptarse a los cambios y a cooperar con la dirección corporativa.

El enfoque de marketing de Mistine de un solo nivel para sus operaciones de venta directa es simple y eficiente. También es apropiado para la cultura y el estilo de vida tailandés. La empresa recluta a los gerentes de distrito, que a su vez afilian a tantos vendedores como puedan administrar. Cada día los nuevos reclutas hacen rondas para reunirse con los clientes y prospectos de clientes. Una vez que se confirma la venta, el vendedor envía un pedido de compras. Como resultado, gana una comisión completa de 25 a 30% sin tener que compartir sus ganancias con los demás. Entre

más ventas haga, más ingresos recibe. Cada gerente de distrito gana un salario fijo más la comisión con base en las ventas generadas por los vendedores bajo su responsabilidad. Además, como medio para incrementar la moral, la movilidad y la eficiencia, la empresa proporciona un automóvil a cada uno de sus gerentes de distrito y cubre los gastos de combustible.

En términos de reclutamiento, Mistine da la bienvenida a cualquier persona con tiempo libre deseosa de ganar dinero, entablar amistades nuevas y desarrollar la confianza personal. Los vendedores pueden planear su propio horario de trabajo y sus desplazamientos para alcanzar la meta de ventas y obtener recompensas. Anteriormente la rotación de vendedores de Mistine había alcanzado una tasa de 200% al año, porque la mayoría veía a la empresa como un segundo empleo.

En años recientes Mistine redujo la rotación de personal a 30% con mejoras simples en el procesamiento y cumplimiento de pedidos, mismas que agilizaron muchas tareas mundanas e ineficientes en beneficio de los vendedores. Un ejemplo de estas mejoras es "Mistine Corporate Solution", una alianza estratégica con DTAC, un importante proveedor tailandés de telecomunicaciones. El sistema incrementa la eficiencia y productividad de los empleados habilitándolos para llamar al Mistine Call Center las 24 horas sin costo utilizando la red DTAC. Esta alianza innovadora no sólo hizo más felices a los representantes de ventas, también recortó el gasto telefónico de Better Way en 25 000 dólares mensuales.

Consciente de que los vendedores pueden vivir sin Mistine pero Mistine no puede vivir sin sus vendedores, la empresa ha lanzado varios programas para maximizar la lealtad de los empleados. Programas de relaciones internas como "Mistine Thank You Concert" se organizaron en nueve provincias tailandesas para reunir a los vendedores como una familia y demostrar el interés de la empresa por sus empleados. Ésta también proporciona un seguro de vida de 50 000 dólares a cada vendedor. Las recompensas no monetarias y los incentivos de reconocimiento incluyen trofeos de cristal y fotos en el Salón de la Fama de Better Way.

Publicidad de Mistine

Las empresas de venta directa por lo general dependen de las recomendaciones verbales para desarrollar la conciencia de marca, reclutar vendedores y alentar las compras de producto. Better Way decidió actuar de manera diferente y se convirtió en la primera empresa de venta directa de Tailandia en explotar la publicidad de los medios masivos. En consecuencia, ha promovido campañas publicitarias continuas para construir la imagen y el posicionamiento en la mente de los clientes, así como para reclutar a vendedores adicionales.

Cuando la empresa inició actividades, la credibilidad del Dr. Deerojanawong funcionó para anunciar Mistine en entrevistas con los medios y en seminarios con instituciones educativas. Quienes solicitaron empleo como gerentes de distrito en la empresa confiaron principalmente en su reputación. Él estaba seguro de que los gerentes de distrito podrían establecer una red grande de vendedores. Sin embargo, para llegar a públicos más amplios, Mistine tenía que incrementar el conocimiento acerca de la firma. Esto eventualmente la llevó a contratar publicidad en televisión.

"Mistine está aquí" se denominó la primera campaña televisiva lanzada con los objetivos de comunicar al público que Mistine constituía una empresa de venta directa de cosméticos y de crear

un carácter de marca de belleza para sus productos. El mensaje *"Mistine está aquí"* representaba una forma eficaz de hacer que el público se formara la visión de un vendedor que llega a visitarlos con los productos Mistine. A sólo dos meses, la campaña generó un rumor increíble al tiempo que incrementaba la conciencia de la marca de 10 a casi 70%.

La segunda campaña fue diseñada para apoyar los esfuerzos de los gerentes de distrito en el reclutamiento de nuevos vendedores. Consistía de dos anuncios: el primero decía que era posible que una persona se comprara un auto si se volvía vendedora de Mistine. En tres meses, un total de 30 000 aspirantes se inscribieron y fueron reclutados. Las ventas se incrementaron en 100%. El segundo anuncio decía que era posible comprarse una casa con sólo convertirse en vendedor de Mistine. De nuevo la empresa alcanzó un éxito notable en crear una conciencia de marca más fuerte a través de esta campaña.

Con base en este logro, Better Way decidió que necesitaba incrementar la confianza de los clientes en los artículos de Mistine, así como generar más pruebas de producto. El mensaje "*Si no está satisfecho, le devolvemos su dinero"*, fue el concepto de la tercera campaña. Ésta no sólo fue exitosa para estimular la prueba de producto sino que también generó intensos cambios de marca de los productos de los competidores a los de Mistine. Al final se presentaron muy pocos casos de insatisfacción por los artículos o de clientes que solicitaran la devolución de su dinero.

La cuarta campaña consistió en una serie de spots de televisión de 30 segundos. Cada uno se transmitió por dos a tres semanas durante el periodo de cuatro meses que duró la promoción. Los spots representaban escenas breves de una pequeña telenovela.

La campaña, la más costosa en la historia de la industria tailandesa de cosméticos de venta directa y el comercial más largo en ese país a la fecha, instaló a Mistine en la posición número uno. Fue producida por una pequeña agencia llamada Fameline, que también demostró que una buena publicidad no necesita ser creada por una agencia de publicidad muy conocida. Juntas, las dos empresas tuvieron éxito en posicionar los productos de Mistine y en crear una propuesta única de ventas para Better Way.

Mistine ha permanecido como la primera empresa en moverse en el mercado de venta directa hacia campañas publicitarias que presentan a actrices, actores y bandas musicales populares que concuerdan con la personalidad de la marca. Esta publicidad ha tenido mucho impacto y ha sido diseñada para capturar grupos meta específicos.

- Un anuncio dirigido a las amas de casa incluyó a una popular actriz tailandesa como presentadora de los productos *Neo Bright* de Mistine. Como resultado, Better Way pudo expandir con éxito su red de vendedores para cubrir las provincias del interior del país.
- Otro anuncio, con una actriz elegida por el público como la chica más sexy de Tailandia, se dirigió a las mujeres trabajadoras y promovió una imagen más moderna y segura de los productos de Mistine.
- Un comercial dirigido a las adolescentes usó una banda de chicos muy popular llamada D2B para promover el lápiz labial *Pink Magic.* Como resultado, la empresa incrementó 10% su participación en este segmento de mercado. El desglose total de las ventas de Mistine también cambió a un punto donde los adolescentes generaban 30% de las ventas.

- Para adquirir nuevos vendedores, Better Way lanzó un anuncio con un actor tailandés muy popular como presentador. La empresa también estaba interesada en construir una imagen de marca entre los hombres.

Debido a las presiones de la competencia y al creciente interés de los consumidores en la marca, las campañas publicitarias más recientes de la empresa se han enfocado en la responsabilidad social corporativa. Por ejemplo, gastó 2.1 millones de dólares en su campaña "Beauty Mind". Los anuncios, que presentaban a la popular actriz de cine Petchara Chaowarat, promovían la donación de una parte del ingreso de ventas del *Diamond Lipstick* de Mistine a una fundación tailandesa para ciegos.

Mirando hacia el futuro

Mistine conquistó el mercado tailandés de venta directa de cosméticos en muy poco tiempo. Su éxito se basa en la determinación y visión clara del Dr. Deerojanawong. Desde su muerte en 2000, su hijo Danai ha tomado el timón de la empresa. La contribución de Danai a la visión de Better Way ha sido llevar la marca Mistine a la era moderna mediante una estrategia agresiva de expansión hacia los mercados extranjeros. Considerando la relación de Tailandia con sus países vecinos, su proximidad geográfica y su posición en Asia, los mercados extranjeros son un prospecto extremadamente interesante para Mistine. La empresa abrió sitios de manufactura en Filipinas y Vietnam, y ha colocado productos para venta en Camboya, Laos y Myanmar, así como en varios países de Medio Oriente y África. Estos éxitos son resultado de los precios accesibles de Mistine, que concuerdan con el ingreso de los hogares en estas economías. Más aún, las campañas publicitarias usan actrices populares que también son muy conocidas en estas regiones.

Danai sabe que enfrentará muchos obstáculos en el camino por recorrer, con fuertes competidores en el umbral de la puerta. Al vislumbrar el futuro de los siguientes 10 años, tiene que encontrar la mejor manera de llevar a Mistine al mercado global. ¿Cómo pueden Better Way y Mistine impulsar sus fortalezas actuales para aprovechar las oportunidades globales? ¿Cómo pueden mantener su posición número uno en Tailandia mientras intentan llegar más allá de sus fronteras, en particular a China, Rusia e incluso a los países occidentales? Mientras Danai piensa en estas cuestiones, las palabras de su padre resuenan en su mente: "Enfréntate a lo que te da miedo."

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son las principales consideraciones FODA en el intento de Mistine por mantener su crecimiento y dominio en el mercado tailandés?
2. ¿Cómo puede Better Way seguir siendo la número uno en Tailandia mientras busca expandirse de manera global?
3. ¿Qué iniciativas de marketing le recomendaría a la empresa para los siguientes cinco años?

Fuentes

Los hechos de este caso provienen de las siguientes fuentes: sitio web de Better Way Thailand Company (http://www.mistine.co.th), consultado el 12 de octubre de 2009; "Big Five Direct Sellers", *Business Thailand*, 12 de octubre de 2001 (http://www.businessthai.in.th); "Branding for Direct Selling", *Business Thailand*, 12 de diciembre de 2003 (http://www.businessthai.in.th); "Cosmetics and Toiletries in Thailand", *Euromonitor International,* julio de 2009 (http://www.euromonitor.com/Cosmetics_And_Toiletries_in_Thailand), consultado el 16 de octubre de 2009; Anuwat Dharamadhaj, "How Direct Selling is Regulated and Managed in Different Markets in Thailand", Asian Symposium on Direct Selling, 2003; "Direct Selling", *Marketeer*, 43, septiembre de 2003, p. 62; "Direct Selling War", *Bangkok Business News*, 24 de marzo de 2003 (http://www.bangkokbiznews.com); "Global Networks, 'Dream Big' Danai D. Robert and Family", Bangkokbiznews.com, 21 de enero de 2009; Sujintana Hemtasilpa, "Mobile Phones, Appliances Join Growing Mistine Cosmetics Lineup in Thailand", *Bangkok Post,* octubre de 2004 (http://findarticles.com/p/articles/mi_hb5553/is_200410/ai_n22251558/), consultado el 16 de octubre de 2009; "History", *Amber Way, Thailand,* 2008 (https://www.amwayshopping.com/amwayshopping-frontend/shopping/contentPage?id=177), consultado el 19 de octubre de 2009; Jaturong Kobkaew, *King of Direct Sales,* Bangkok: Thai Public Relations and Publishing, 2002; "Mistine Distributor Lifts Sales Target to B8.6bn", *Bangkok Post,* 29 de septiembre de 2009 (http://www.bangkokpost.com/business/economics/24719/mistine-distributor-lifts-sales-target-to-b8-6bn), consultado el 16 de octubre de 2009; Kwanchai Rungfapaisarn, "Better Way Hikes 2009 Sales Target", *The Nation* (*Thailand*), 29 de septiembre de 2009 (http://www.nationmultimedia.com/2009/09/29/business/business_30113357.php), consultado el 16 de octubre de 2009; Thomas Schmid, "Article: Cosmetics Firm Debuts Thailand's Longest TV Commercial", *HighBeam Research*, 1 de septiembre de 2002 (http://www.highbeam.com/doc/1G1-106646831.html), consultado el 16 de octubre de 2009, "Successful and Prestigious Award", *Amber Way,* Tailandia*,* 2008 (https://www.amwayshopping.com/amwayshopping-frontend/shopping/contentPage?id=178), consultado el 19 de octubre de 2009; "Thailand Direct Selling", Competitive Strategies in Marketing, Thammasat University, Tailandia, 2004; "'Together as One'-A New Joint Venture Between Mistine and DTAC", Newswit.com, 23 de noviembre de 2003 (http://www.newswit.com/enews/2003-11-24/1700-together-as-one-a-new-joint-venture-between/), consultado el 17 de octubre de 2009; Nalin Viboonchart, "Better Way Shifts Focus to Boost Revenue", *The Nation* (*Thailand*), 22 de agosto de 2009 (http://www.nationmultimedia.com/2009/08/22/business/business_301104418.php), consultado el 16 de octubre de 2009; y Ara Wilson, "The Empire of Direct Sales and the Making of Thai Entrepreneurs", *Critiques of Anthropology,* 19, 1999, pp. 402-422.

CASO 15

BP se enfoca en la sustentabilidad para reconstruir su reputación

Sinopsis. *Este caso describe los esfuerzos de BP por mejorar su reputación y el manejo de sus decisiones relacionadas con la ética y la responsabilidad social. Aunque hoy busca establecerse como una empresa éticamente responsable, sus errores ambientales y éticos producto de su negligencia son revisados para mostrar que la empresa fracasó en esta meta en el pasado. En años recientes se ha percatado de la necesidad de ser más responsable con el ambiente y fue la primera empresa de energía en reconocer la presencia del calentamiento global y en lanzar iniciativas para producir formas de energía más limpias. Con ello también espera educar a los demás acerca de cómo reducir su impacto personal en el ambiente con la esperanza de reparar su reputación y reposicionarse como una empresa ambientalmente responsable.*

Temas. *Ética y responsabilidad social, sustentabilidad, branding corporativo y posicionamiento, asuntos corporativos, participación de los grupos de interés, orientación estratégica.*

Anteriormente llamada British Petroleum and the Anglo-Persian Oil Company, BP ha experimentado muchas altas y bajas a lo largo de su historia de más de 100 años, desde dejar casi en la quiebra a su fundador William D'Arcy, hasta convertirse en una de las empresas de energía más grandes del mundo. También ha resentido la parte controvertida de sus prácticas de negocios por daño ambiental y riesgos para los trabajadores. Todas las grandes empresas de energía, incluida BP, han estado bajo fuego debido a que liberan enormes cantidades de gases de efecto invernadero a la atmósfera. Sin embargo, BP intenta darle la vuelta a la página del libro de su historia hacia un futuro más respetuoso del ambiente: hoy invierte intensamente en fuentes renovables de energía y se ha convertido en firme defensora de la ética y las iniciativas de cumplimiento, e incluso creó un extenso código de conducta para sus 92 000 empleados.

O. C. Ferrell y Jennifer Jackson, de la Universidad de Nuevo México, con la ayuda editorial de Jennifer Sawayda, desarrollaron este caso para discusión en clase y no con el fin de ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Este caso fue adaptado de una versión anterior de Eve Sieber y Lameck Lukanga, de la misma universidad.

100 años de historia de BP

La empresa fue fundada hace más de un siglo por William D'Arcy, un acaudalado caballero británico que invirtió los ahorros de su vida en la búsqueda de petróleo en Medio Oriente. Aunque los expertos y científicos lo alentaban a continuar con su empresa, su paciencia y sus finanzas se estaban agotando luego de más de seis años de perforaciones infructuosas. Finalmente, en 1908 el esfuerzo de perforación llegó a casi 1 200 pies y encontró una fuente de petróleo. Después de muchos años de decepción y tristeza, nació Anglo-Persian Oil Company (que después se convertiría en BP). Rápidamente, la empresa comenzó a cotizar en la bolsa de valores y D'Arcy, quien estuvo a punto de perder prácticamente toda su fortuna, se volvió inmensamente rico.

Anglo-Persian Oil Company estableció su primera refinería en un campo de nafta en Irán (antes conocido como Persia), a 130 millas de la boca del Golfo Pérsico (*nafta* significa en griego cualquier producto petrolífero, pero en este caso la empresa extraía petróleo crudo). George Reynolds, el gerente de D'Arcy en Persia, descubrió de inmediato que trabajar en esa tierra árida no sería una tarea fácil. Simplemente mover el equipo al sitio representó un esfuerzo monumental que tomó meses. Incluso, para facilitar la transportación del petróleo, BP construyó una tubería a lo largo del área y muchos de los suministros necesarios debieron ser embarcados desde Estados Unidos. Como no había caminos pavimentados en ese tiempo, todo tenía que ser arrastrado a través de la arena con mano de obra humana y con mulas. Debido al difícil terreno montañoso, llevó más de dos años completar el proyecto de tuberías. El amplio espectro de la obra atrajo a trabajadores no sólo de los países árabes cercanos, sino también de India y China, quienes buscaron empleo en la construcción de la refinería más grande del mundo. El director médico del proyecto eventualmente fundó un hospital en Abadan para atender a los empleados de BP, el cual continuaría hasta convertirse en uno de los dos centros de salud más importantes de la región.

En 1914 BP estaba al borde de la quiebra. Tenía gran cantidad de petróleo pero ningún lugar a dónde venderlo. En ese tiempo el automóvil no constituía un producto masivo y las empresas en Norteamérica y Europa llevaban la ventaja de ser los pioneros en los mercados industriales petroleros. BP arrostraba otra importante desventaja: el fuerte olor del crudo pérsico lo eliminaba de los mercados de calefacción y lámparas de kerosene.

Winston Churchill, entonces primer lord del Almirantazgo británico, cambió el panorama para BP. Estaba convencido de que la marina británica, la envidia de todo el mundo en ese tiempo, necesitaba una fuente de petróleo confiable y dedicada. Los ejecutivos de petróleo cortejaron a la marina durante años, pero hasta antes de Churchill los comandantes se mostraban renuentes a abandonar el carbón. Churchill fue inflexible en su idea de que sólo Anglo-Persian, por constituir una propiedad británica, podía proteger en forma adecuada los intereses de su país. El Parlamento estuvo de acuerdo y pronto fue un importante accionista en la empresa petrolera. Así comenzó el debate sobre las repercusiones de mezclar la política con la industria de los hidrocarburos, un debate que no hizo sino subir de tono a lo largo de la Segunda Guerra Mundial, la Guerra del Golfo Pérsico y la Guerra de Irak.

El resto del siglo XX vio un enorme crecimiento en la industria petrolera, junto con cambios políticos de largo alcance en Medio Oriente. En 1969, Muammar al-Gaddafi encabezó un movi-

miento político que conquistó el poder en Libia y pronto demandó un incremento de impuestos en todas las exportaciones petroleras. En su momento, Gaddafi nacionalizó una parte de la operación de BP en Libia. Este movimiento llevó a otros países ricos en hidrocarburos de la región, incluido Irán, Arabia Saudita, Abu Dhabi y Qatar, a nacionalizar las operaciones petroleras. El efecto sobre BP fue enorme. Entre 1975 y 1983 la producción en Medio Oriente cayó de 140 millones de barriles a sólo 500 000 barriles.

Para sobrevivir, la empresa tenía que encontrar nuevas fuentes de hidrocarburos. Forties Field, cerca de la costa de Escocia, capaz de producir 400 000 barriles de crudo al día, y Prudhoe Bay, en Alaska, donde BP había logrado su campo petrolero más grande en 1969, eran las dos únicas esperanzas de futuro para la firma en ese tiempo. Sin embargo, transportar el producto se convirtió de nuevo en un problema. La distancia a los mejores sitios desafiaba no sólo las capacidades de ingeniería de BP sino, aún más importante, su compromiso con el ambiente. El oleoducto de Forties Field eventualmente se convertiría en la tubería en agua profunda más grande jamás construida, un proyecto que requería especial atención por el inclemente clima. A su vez, el sistema de ductos de Trans-Alaska, que medía casi 746 millas, se volvería el proyecto de ingeniería civil más grande en Norteamérica.

La empresa realizó una amplia investigación para identificar los riesgos ambientales potenciales y se aseguró de que la tubería incluyera extensiones superficiales para evitar que el petróleo caliente que se mueve a través del conducto derritiera el permagel (capa de hielo congelado). También tomó medidas para que la destrucción del hábitat fuese mínima. La empresa intentó calmar las preocupaciones de los grupos de interés y se comprometió a abordar los temas ambientales con un enfoque adecuado.

Cuestionamientos en torno a la ética de BP

Desafortunadamente, las acciones de la empresa no siempre coincidieron con sus palabras. Las promesas de actuar como un defensor ambiental responsable se vieron opacadas por numerosos casos de conducta cuestionable. A medida que el entorno se volvió más complejo y caótico, BP con frecuencia perdió de vista sus responsabilidades con el ambiente, así como con los empleados, la sociedad y los accionistas.

En marzo de 2005 una explosión en la refinería de Texas propiedad de la empresa mató a 15 empleados e hirió a otras 170 personas. El accidente fue ocasionado por una fuga de hidrocarburo líquido y vapor. BP admitió que desde 1999 había ignorado varios procedimientos requeridos por la Ley de Aire Limpio (Clean Air Act) de Estados Unidos para asegurar la integridad mecánica y una puesta en marcha confiable. Después de que se le declaró culpable de violar esta ley, fue multada con 50 millones de dólares. El caso BP fue el primer juicio entablado bajo una sección de la Ley de Aire Limpio creada para prevenir lesiones por ese tipo de derrames accidentales de sustancias explosivas.

A la firma también se le acusó de violar la Clean Air Act cuando los oleoductos de Alaska filtraron petróleo crudo en la tundra y en un lago congelado. Los derrames ocurrieron en marzo y agosto de 2006, después de que BP ignorara varias señales de advertencia, una de las cuales fue

una peligrosa corrosión de los ductos que no fue reparada por más de una década. El primer derrame, descubierto en marzo de 2006 por un trabajador contratista, arrojó más de 200 000 galones de hidrocarburo a la frágil tundra y fue el más grande que hubiese ocurrido en la Ladera Norte. El segundo, de 1 000 galones, se registró en agosto del mismo año. Aunque menor, llevó al cierre de la producción petrolera en el lado este de Prudhoe Bay hasta que BP pudiese garantizar que las tuberías estuvieran en buenas condiciones. Por estos incidentes se sancionó a la empresa con 20 millones de dólares: 12 millones en multas penales, 4 millones en pagos a la Fundación Nacional de Pesca y Vida Silvestre (National Fish and Wildlife Foundation) y 4 millones de dólares de indemnización al estado de Alaska. Sin embargo, otra fuga ocurrió en octubre de 2007 cerca de Prudhoe Bay. Esta vez 2 000 galones de metanol tóxico, un agente descongelante, se derramaron en la tundra y mataron muchas plantas y animales.

En otro caso, en el distrito norte de Illinois, BP fue acusada de conspiración por violar la Ley de Intercambio de Bienes (Commodity Exchange Act) y cometer fraude postal y telegráfico. La empresa incurrió en fraude al comprar cantidades superiores a la oferta disponible de propano TET para posteriormente venderlo a otros participantes del mercado a un precio muy por arriba del valor de mercado. Como este tipo de manipulación comercial no se tolera en Estados Unidos, un gran jurado federal en Chicago le fincó a la firma 20 cargos y la condenó a pagar 100 millones de dólares en sanciones penales, más 25 millones al Fondo de Fraudes al Consumidor del Servicio Postal Estadounidense (U.S. Postal Inspection Consumer Fraud Fund) y 53 millones de dólares en indemnización a los consumidores que pagaron en exceso por el propano. Además, cubrió una multa civil de 125 millones de dólares a la Comisión de Comercio de Futuros de Bienes (Commodity Futures Trading Commission). Más aún, cuatro antiguos empleados fueron acusados de conspiración por manipular el mercado de propano a un precio artificialmente alto.

BP reconstruye su reputación

Las transgresiones ambientales, legales y éticas cometidas por BP demuestran que la empresa no estaba tomando en cuenta el bienestar de los grupos de interés. Sus errores y los de organizaciones similares han acentuado la cautela de diversos grupos de interés, en especial después de décadas de violaciones repetidas y mala conducta en incontables industrias. Sin embargo, como empresa de energía, BP se encuentra en medio del debate sobre el futuro de la oferta mundial de energía y asuntos clave como el calentamiento global y las emisiones de gases invernadero. En relación con estos temas, ha tomado importantes medidas para la reparación de su deteriorada imagen.

El primer paso tomado por la empresa consistió en cambiar su nombre de British Petroleum a simplemente BP, abreviatura de Beyond Petroleum. John Browne, presidente ejecutivo (CEO) del grupo BP afirmó: “Todos somos ciudadanos del mundo y debemos tomar una responsabilidad compartida por su futuro y su desarrollo sustentable.” La diferencia clave en el cambio de nombre radicó en retirar la palabra “petróleo” de su denominación, lo cual le permitió enfocarse en el espectro total de fuentes de energía. La nueva BP fue la primera empresa de energía global en anunciar su reconocimiento al problema del cambio climático. Browne ha discutido públicamente la participación de BP en la búsqueda de nuevas fuentes de energía y ha señalado que cree en el equilibrio

entre las necesidades del desarrollo y la protección ambiental. Aunque su producto principal es aún el petróleo, acepta que el calentamiento global es causado por los humanos y ha comenzado a buscar flujos de ingresos diversificados en ofertas de energía alternativa y otras fuentes de baja emisión. En la actualidad la empresa invierte alrededor de 1 400 millones de dólares anuales en fuentes renovables como las energías eólica y solar y el biocombustibles.

BP también ha trabajado arduamente para mejorar su imagen enfocando renovados esfuerzos en áreas como Alaska, donde la empresa recibió muchos comentarios negativos de la prensa. Cada invierno, cuando la tundra se congela, un equipo de especialistas de BP se dirige a las áreas remotas de los campos petroleros de la Ladera Norte. Su propósito es excavar grava de las almohadillas donde alguna vez estuvieron las plataformas de perforación. También remueven los cortes perforados y otros desperdicios abandonados por los equipos de exploración originales. La mayor parte de la grava excavada puede ser reutilizada de inmediato o tratada en el sitio. El resto se procesa para uso futuro o se pulveriza antes de ser depositado de regreso al suelo. Los especialistas hacen todo lo posible por retornar los hábitats a su estado original. Esto incluye reforestación y resiembra en forma selectiva. Los equipos son guiados por científicos e ingenieros de la gerencia de reparación de BP. Han completado aproximadamente 40% de la tarea de limpieza y restauración acordada entre el estado de Alaska y la empresa. Sag Delta 1, en Beaufort Sea Coast, y Kuparuk 24-12-12, cerca del río Kuparuk, son dos ejemplos de los 16 sitios ya limpiados. Los especialistas regresarán en forma regular hasta que el trabajo concluya. El costo estimado de los esfuerzos de restauración futuros de BP asciende a 250 millones de dólares. Finalmente, incluso con todo ese esfuerzo, es mejor dejarle a la naturaleza la restauración final con especies endémicas de la tundra que pronto regresarán para cubrir cualquier evidencia restante de la presencia humana.

BP trabaja para mejorar la sustentabilidad

A efecto de adaptarse a los cambios en la demanda mundial de energía, la empresa presentó su programa de energía alternativa en 2005. Aunque aún es una porción menor de la empresa en general, con 1 400 millones de dólares en inversión, BP concibe el "volverse ecológica" como una parte cada vez más importante de su negocio, la que se expandirá a medida que se vuelva más rentable hacerlo.

Eólica La empresa tiene más de 500 megawatts (MW) de capacidad instalada, con 432 MW en operación. A principios de 2008 comenzó una operación comercial de gran escala en conjunto con granjas de viento a lo largo de Estados Unidos, incluido Cedar Creek en Colorado, una granja de 274 unidades. La capacidad eólica instalada de BP tiene el potencial de suministrar energía a 6 millones de viviendas.

Solar Con el fin de expandir en forma costeable esta energía, BP firmó acuerdos con numerosos productores de paneles solares en Asia, y ha instalado 4 MW en Estados Unidos en las tiendas Walmart de California. La firma realiza 70% de este negocio en Europa, donde la demanda es mayor. También ha desarrollado en España dos de las plantas de energía solar más grandes del mundo, proyectos que beneficiarán a casi un millón de viviendas. Asimismo, respalda el concepto de *ciudades solares,* que ha redundado en mayor acceso a la energía solar en siete urbes de Australia.

Como parte de sus esfuerzos mundiales por reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, BP lanzó un nuevo sistema de bombas impulsado por energía solar en el sitio Moxa Gas Field en Wyoming. Dos tipos de bombas se colocan por cada uno de los 460 pozos del sitio: una bombea metanol y la otra circula glicol caliente para evitar que los equipos se congelen. Por lo pronto, la empresa ya instaló 230 bombas de metanol impulsadas por energía solar a efecto de reducir la cantidad de gas natural requerido para el funcionamiento de la planta. Estima que el uso de estos equipos abate las necesidades de gas natural de Moxa en más de 48 millones de pies cúbicos anuales, lo que equivale a un ahorro de 200 000 dólares. Además, su instalación crea un entorno laboral más seguro, pues reduce el riesgo de emisión de nubes de gas que constituyen un peligro para los empleados. BP planea instalar 460 bombas de glicol; al completar el remplazo, tiene el potencial de eliminar totalmente el uso de gas natural en Moxa y de hacer que el sistema de bombas anule prácticamente la emisión de gases de efecto invernadero.

Biocombustibles Han recibido mucha prensa negativa por su impacto tanto en la reducción del suministro de alimentos como en su encarecimiento, así como en la deforestación de bosques en Filipinas y Brasil, donde se ha vuelto cada vez más rentable mantener campos de caña de azúcar y palmas para producir biocombustibles. Sin embargo, BP los ve como una porción significativa de su cartera de energía para las siguientes dos décadas, hasta que se perfeccionen mejores fuentes alternativas.

BP se convirtió en el accionista extranjero más grande de la empresa de bioetanol brasileña denominada Tropical Energia S.A., cuando obtuvo una participación de 50% en el capital de la firma. Sus instalaciones, ubicadas en el estado de Goias, Brasil, tienen la capacidad para producir 115 millones de galones de etanol a partir de la caña de azúcar. La empresa británica también ha trabajado con DuPont para desarrollar biobutanol, un biocombustible con contenido más alto de energía que el bioetanol.

El impulso de BP al sector alternativo de energía la llevó a crear una entidad de propósito especial (SPE, special purpose entity) con Verenium Corporation, líder en el desarrollo de etanol celulósico, un combustible que aún está en su infancia pero que muchos esperan que se convierta en el futuro de los biocombustibles. Ambos socios esperan acelerar el desarrollo del etanol celulósico y hacerlo comercialmente viable. Este combustible renovable se produce a partir de las grasas y partes no comestibles de las plantas, como los residuos de la caña de azúcar (bagazo), la paja del arroz y del mijo, y las astillas de madera. Aunque en este punto es mucho más difícil e ineficiente producir el etanol celulósico que el etanol derivado del maíz o de la caña de azúcar, se espera que a medida que mejore la tecnología, el etanol celulósico redituará, entre otros beneficios, mayores rendimientos por acre y menor impacto ambiental. Este biocombustible tiene el beneficio agregado de no afectar los precios de los commodities o de los alimentos porque explota sólo productos residuales. Si todo resulta según lo planeado, BP y la sociedad estratégica con Verenium estimularán el desarrollo, producción y consumo de etanol celulósico sobre otros tipos de combustibles líquidos.

Captura y almacenamiento de carbono Aunque es una tarea tremendamente costosa, muchos expertos estiman que una de las mejores formas de controlar las emisiones de gases de efecto invernadero consiste en aplicar la técnica de captura y almacenamiento del carbono (CCS, carbón capture and storage). La CCS consiste en atrapar el gas invernadero emanado de chimeneas y otras fuentes contaminantes y bombearlo en el subsuelo profundo para vaciar los campos o los acuíferos

de petróleo y gas. Desde el año 2000 BP ha realizado investigación sobre CCS, y en 2004 abrió en Argelia Salah Gas Field con fines experimentales. La empresa capta y almacena hasta 1 millón de toneladas de dióxido de carbono al año en Salah, lo que equivale a retirar 250 000 autos de las calles. Espera hacer lo mismo en Hydrogen Energy, su joint venture empresa conjunta con Río Tinto, para desarrollar plantas de energía de baja emisión de carbono en Abu Dhabi y California. Aunque las preguntas acerca de la eficacia a largo plazo de la CSS continúan (nadie sabe a ciencia cierta si el CO_2 permanece en el subsuelo o si eventualmente se filtra), muchas empresas de energía como BP la ven como una tecnología muy prometedora.

Otras medidas de ahorro de energía

Más allá de desarrollar fuentes de energía alternativa, BP también busca ahorrar energía mediante una mejor planeación e implementación de sus muchas operaciones en el mundo. La planta de ácido tereftálico purificado (PTA, purified terephthalic acid) de BP Zhuhai ejemplifica el manejo de formas más eficientes para producirla. (El PTA sirve como materia prima para la fabricación de polímeros, los cuales se utilizan en la producción de textiles, botellas, y productos de empaque y fílmicos). El desarrollo de energía más eficiente y limpia y la reducción de las emisiones de carbono es una prioridad creciente en China, pues muchas empresas del país aún utilizan petróleo y carbón como combustible. BP Zhuhai ha trabajado en los últimos cuatro años para establecer nuevos estándares e incrementar su contribución en este campo. Una serie de proyectos de recuperación de calor ha permitido a la planta optimizar el uso del vapor como forma de aminorar de manera significativa el consumo de gas licuado de petróleo (LPG, liquified petroleum gas). Desde 2005, BP Zhuhai ha reducido sus emisiones de CO_2 en 35% y el uso de LPG en 48%. Además, al abatir el consumo de combustible, también ha disminuido los riesgos operativos y de seguridad en el camino asociados con la entrega y descarga de LPG. La empresa BP Zhuhai es local y regionalmente conocida por promover los valores ambientales y ha establecido estándares ecológicos para que otras organizaciones los sigan. También es un excelente ejemplo de que trabajar para ser ecológico reditúa eficiencia en costos, ya que ha alcanzado ahorros anuales netos por un valor de 7.6 millones de dólares.

BP también trabaja en Argelia para contribuir a la sustentabilidad. Su unidad de negocios en este país se esfuerza por reducir los impactos en el suelo y aguas subterráneas que resultan de sus operaciones. La empresa incorpora mecanismos de prevención de riesgos al inicio de los procesos, e incluso en las etapas de planeación de las operaciones. Sin embargo, en una zona de desierto, donde las tormentas de arena y otros patrones de clima desastrosos son comunes, planear el futuro y anticiparse a los problemas no es fácil. El equipo de BP en Argelia, que trabaja en conjunto con la petrolera estatal Sonatrach y la noruega Statoil, ha establecido dos principales objetivos ambientales: 1) impactar en el entorno lo menos posible, y 2) tomar medidas adecuadas con prontitud al principio de las operaciones ante cualquier responsabilidad potencial. El equipo Remediation Management Liability Prevention de BP apoya a sus contrapartes de Argelia y Sonatrach para identificar las causas potenciales de problemas en el suelo y aguas subterráneas en los que se pueda incurrir en responsabilidad en cualquier punto de las operaciones de la empresa. Juntos han identificado problemas como resultado de sus visitas al sitio y sus análisis del riesgo, la administración de encuestas como herramientas de evaluación preventiva y la identificación de oportunidades de

mejoramiento en el área de operaciones. Todas las partes han sintetizado sus resultados en un plan a largo plazo para la administración y prevención de los riesgos ambientales en Argelia.

Educación de los grupos de interés

Además de su programa de energía alternativa, BP también ha implementado programas de conciencia ambiental en Gran Bretaña para ayudar a los grupos de interés a comprender el impacto del calentamiento global y la importancia de los temas de sustentabilidad. La empresa busca contribuir al cuidado del entorno fomentando entre los ciudadanos la conciencia sobre su huella de carbono. Por ejemplo, BP Educational Service (BPES) promueve la distribución de la caja de herramientas de la huella de carbono (carbon footprint toolkit), un programa diseñado para que los estudiantes de bachillerato tomen conciencia de los efectos del cambio climático y de su propia huella de carbono. Creada en conjunto por maestros y expertos de BP, la caja de herramientas permite a los estudiantes examinar la huella de carbono de la escuela y desarrollar planes para su reducción. La carbon footprint toolkit surgió originalmente como respuesta a las demandas planteadas por los profesores en una serie de talleres "ecológicos" patrocinados por BP. Disponible en línea y libre de cargo para todos los estudiantes de bachillerato y sus profesores, constituye una iniciativa exitosa que se utiliza en 80% de todos los bachilleratos británicos.

La carbon footprint toolkit recibió el prestigioso reconocimiento por aprendizaje electrónico en los premios de la International Visual Communications Association (IVCA) 2007. La investigación de seguimiento ha mostrado que ayuda a incrementar el perfil de BPES y mejora el nivel de confianza y reconocimiento hacia las iniciativas educativas de BP. Además, después de utilizar los recursos de BPES, la proporción de profesores encuestados que consideró que sus alumnos estaban conscientes del ambiente aumentó de 62 a 89%.

Código de conducta de BP

Para enfrentar la creciente afectación al prestigio de BP por su comportamiento ético cuestionable, su equipo de ética y cumplimiento creó y publicó el código de conducta de la empresa en 2005. Fue distribuido a sus empleados de todo del mundo y se hizo público en el sitio web de la organización. Dada la naturaleza multinacional de los negocios de BP, el código busca unir a sus diversos empleados bajo un conjunto de normas universales de conducta. El equipo interdisciplinario que lo elaboró enfrentó muchos desafíos, como el de encontrar la manera de acordar y comunicar normas consistentes para todos los empleados independientemente de su ubicación, cultura e idioma, así como hacer del código una referencia y guía para el comportamiento individual en la organización. En los hechos, fue concebido para cubrir todo, desde la salud y la seguridad, hasta la integridad financiera. El código de conducta fue el mayor ejercicio de comunicaciones masivas intentado en la historia de la empresa.

El trabajo comenzó en 2004 con un ejercicio de evaluación comparativa a gran escala. El personal de ética y cumplimiento, con ayuda de especialistas externos, estudió a detalle los códigos de 52 empresas. Un equipo de altos líderes regionales, funcionales y del segmento de negocios desarrolló el contenido con base en la información recabada en la investigación preliminar. Una

versión previa se probó en cursos prácticos en todo el mundo en los que participaron más de 450 empleados de todos los niveles de la organización. La versión final, llamada "Nuestro compromiso con la integridad", proporciona lineamientos claros para los individuos y abarca cinco áreas clave: 1) salud, seguridad, garantías y ambiente; 2) empleados; 3) socios de negocios; 4) gobierno y comunidades, y 5) activos de la empresa e integridad financiera. La declaración de apertura del código dice lo siguiente:

> *Como una de las empresas líderes en el mundo, tenemos la responsabilidad de establecer altos estándares: ser y ser vistos como una empresa comprometida con la integridad. En un entorno de negocios global tan complejo como el nuestro, esto no siempre es fácil. Nuestro código de conducta está diseñado para ayudarnos a lograrlo.*
>
> *Nuestro código de conducta es la piedra angular de nuestro compromiso con la integridad. Como afirma Tony Hayward, presidente ejecutivo (CEO) del grupo: "Nuestra reputación, y por tanto nuestro futuro como empresa, depende de cada uno de nosotros, todos los días, cada día, al asumir una responsabilidad personal por la conducta de negocios de BP." El código de conducta de BP es una herramienta esencial para ayudar a nuestra gente a cumplir con esta aspiración.*

Se espera que todos los empleados lean y acaten el código de conducta. Para facilitar su comprensión, se traduce en idiomas tan diversos como el mandarín, el alemán, el azerí y el árabe. La empresa también organiza reuniones para ayudar a los empleados a asimilar su contenido. Tal vez la función más importante del código es que puso por escrito por primera vez las expectativas éticas y legales de BP.

Conclusión

Desde sus inicios, BP demostró capacidad para superar obstáculos significativos. Pasó de encontrarse prácticamente en la quiebra a convertirse en una de las empresas de energía más grandes a nivel mundial. Ha experimentado una gama de situaciones relacionadas con la ética, las más conocidas derivadas de su propia negligencia y conducta cuestionable. Sin embargo, pese a su pasado irregular, cuando se trata de integridad, ha trabajado arduamente para cambiar su reputación negativa. No sólo invierte en desarrollar energía más limpia, sino también en reparar su imagen atenuando el impacto ambiental de sus operaciones y limpiando las áreas después de utilizarlas. Algunos se preguntan si las nuevas iniciativas socialmente responsables de BP son una treta de relaciones públicas o un intento genuino hacia el cambio. No obstante, no hay duda de que su énfasis en la responsabilidad social ha generado un impacto positivo en todo del mundo. Desde la publicación de su amplio código de conducta y la inversión en energías renovables, hasta erigirse en la principal firma petrolera en admitir que el calentamiento global es una amenaza para nuestro futuro, BP ha buscado posicionarse a la vanguardia de las empresas de energía ética y socialmente responsables. Hoy se percata de que ser sostenible en términos ambientales y éticamente responsable no sólo es lo correcto, sino que también puede ser rentable. Una publicidad adecuada y la buena voluntad de los grupos de interés constituyen fuerzas poderosas que ayudan a las organizaciones a mantener su ventaja competitiva y a prosperar.

Preguntas para análisis

1. Con base en la historia de BP, ¿por qué considera que incurrió en conductas tan cuestionables en el pasado?
2. Analice los esfuerzos de la empresa por mejorar la sustentabilidad y su reputación. ¿Cree que son suficientes o que debe hacer algo más?
3. ¿Cree que el código de conducta de BP evitará conductas indeseables en el futuro? Explique su respuesta.
4. ¿Cómo puede demostrar a sus grupos de interés que toma en serio la responsabilidad social, la sustentabilidad y la ética, y que sus esfuerzos no son sólo una treta de relaciones públicas?

Fuentes

Los hechos de este caso provienen de las siguientes fuentes: BP Sustainability Review 2008 (http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/e_s_assets/e_s_assets_2008/downloads/bp_sustainability_review_2008.pdf), consultado el 10 de octubre de 2009; "British Petroleum to Pay More than $370 Million in Environmental Crimes, Fraud Cases", *PR Newswire* (http://www.prnewswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=104&STORY=/www/story/10-25-2007/0004690834&EDATE), consultado el 10 de octubre de 2009; John Browne, "Breaking Ranks", *Stanford Business* (http://www.gsb.stanford.edu/community/bmag/sbsm0997/feature_ranks.html), consultado el 10 de octubre de 2009; Darcey Frey, "How Green Is BP?", *The New York Times*, 8 de diciembre de 2002 (http://www.nytimes.com/2002/12/08/magazine/08BP.html?scp=3&sq=how%20green%20is%20BP&st=cse), consultado el 14 de octubre de 2009; Russell Gold, "BP Jumps into Next-Generation Biofuels with Plans to Build Florida Refinery", *The Wall Street Journal,* 19 de febrero de 2009, p. B1; "The History of BP", sitio web de BP International (http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=2010123&contentId=7027817), consultado el 10 de octubre de 2009; Amy Judd, "British Petroleum Ordered to Pay $180 Million in Settlement Case", *Now Public*, 19 de febrero de 2009 (http://www.nowpublic.com/environment/british-petroleum-ordered-pay-180-million-settlement-case), consultado el 14 de octubre de 2009; Jack Kaskey, "BP, Dow Chemical Post Losses as Recession Cuts Demand (Update 2)", *Bloomberg*, 3 de febrero de 2009 (http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601102&sid=a2e75bA8i47k&refer=uk), consultado el 14 de octubre de 2009; Jad Mouawad, "Oil Giants Loath to Follow Obama's Green Lead", *The New York Times*, 7 de abril de 2009 (http://www.nytimes.com/2009/04/08/business/energy-environment/08greenoil.html?fta=y), consultado el 14 de octubre de 2009; "Our Commitment to Integrity", Código de conducta de BP (http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9003494&contentId=7006600), consultado el 14 de octubre de 2009; y Greg Palast, "British Petroleum's 'Smart Pig'", *Journalism and Film,* 9 de agosto de 2006 (http://www.gregpalast.com/british-petroleums-smart-pig/), consultado el 10 de octubre de 2009.

Mikolaj Jan Piskorski
Hanna Halaburda
Troy Smith

CASO 16

eHarmony

Greg Waldorf, CEO de eHarmony, conducía su automóvil por la autopista interestatal 10, después de una prolongada junta con el equipo de altos directivos de la empresa. La junta de octubre de 2007 fue convocada con el único propósito de decidir cómo se deberían abordar las recientes acciones de la competencia. Después de muchas deliberaciones, el equipo ejecutivo fue capaz de identificar cuatro opciones estratégicas. Ahora, Waldorf y Greg Steiner, presidente y director de operaciones, quien iba sentado a su lado, debatían en torno a qué opción debía seguir la organización.

Conduciendo a gran velocidad por el carril de transporte colectivo, reflejaban el éxito de eHarmony rebasando a los automóviles que estaban detenidos en el tráfico. Este sitio de relaciones personales, dirigido a individuos solteros que desean conocer a su pareja ideal, ofrece un producto único que combina un extenso cuestionario sobre relaciones amorosas, un sistema patentado de encuentros y un programa de comunicación guiada. A pesar de cobrar una tarifa por sus servicios, eHarmony ha experimentado un crecimiento de miembros fenomenal mientras sus competidores se han estancado. Como consecuencia, fue capaz de aumentar su base de asociados a cerca de la mitad de su mayor competidor, a pesar de que entró en el mercado seis años después.

El éxito de eHarmony no pasó desapercibido. Desde el principio la competencia empezó a copiar algunas características de sus productos y a cerrar la diferencia de precios. Recientemente Match.com, su más grande competidor, aumentó 80% su gasto en publicidad y destinó una porción para reactivar su crecimiento. No obstante, gastó la mayor parte en impulsar un nuevo sitio llamado *Chemistry* para ofrecer, al igual que eHarmony, el servicio de casamentero, aunque utilizó distintos criterios y metodología y estableció un precio 10% por debajo del de eHarmony. Por si fuera poco, los sitios personales gratuitos y las redes sociales estallaron en popularidad desafiando el modelo de negocios de los anuncios personales en línea pagados.

Conforme Waldorf y Steiner se acercaron al centro de Los Ángeles, el carril de transporte colectivo desembocó en un abrupto final, llevándolos a un embotellamiento de tráfico. No podían dejar de preguntarse si también este sería el futuro de eHarmony o si habría alguna opción que les ofreciera una rampa de acceso para impulsar el crecimiento y la rentabilidad.

Mercados de matrimonio

Aunque la institución del matrimonio difiere sustancialmente en el tiempo y en las distintas culturas, a principios del siglo XXI continúa siendo una de las prácticas sociales más importantes en el mundo. Creado mediante un contrato entre dos personas, un hombre y una mujer, el matrimonio confiere un estatus social, jurídico o religioso especial a los cónyuges y les permite compartir la riqueza, a la vez que regula los acuerdos del patrimonio y



legitima las relaciones sexuales y la reproducción. También regula los lazos políticos y comerciales entre las familias de las cuales descienden los cónyuges, y se espera que éstos mantengan un estatus de exclusividad de uno para el otro. Tradicionalmente las parejas siguen una estricta división del trabajo: las mujeres con la responsabilidad de procrear y los hombres destinados al trabajo. A pesar de que este acuerdo lleva a desigualdades de poder significativas en la relación, se espera que las parejas se mantengan en el matrimonio hasta que uno de ellos fallezca; el divorcio no suele ser la norma. Incluso en algunas sociedades existen patrones culturales que determinan la vida de una persona después del matrimonio; por ejemplo, que la viuda se case con el hermano del difunto esposo.

Históricamente, en algunas culturas las familias solían comprometer a las parejas incluso antes de que llegaran a la adolescencia. Otras permitían el proceso de tomar más tarde la decisión, pero aún con la enorme ayuda de la familia, amigos cercanos y ancianos, e inclusive se recurría a los astrólogos. En algunos casos se contrataba a un tercero como casamentero para que encontrara la pareja favorable. A pesar del avance de la modernidad, se esperaba que las personas eligieran a su pareja mediante un elaborado proceso supervisado a menudo por los padres. En Estados Unidos, el concepto del encuentro privado de una pareja potencial en horas y lugares específicos para conocerse uno al otro comenzó a expandirse entre los adolescentes de clase media en la década de 1920,[1] y se mantuvo relativamente formal hasta la década de 1950. Los cambios culturales de los años 1960 trajeron más libertad, y el primer espectáculo de televisión dedicado a las citas se transmitió en 1965.[2] En esta época la mayoría de las personas solía encontrar a su esposo a través de amigos, colegas o miembros de la familia, o en el trabajo, la iglesia o la escuela.[3] A principios de 1980 el concepto de matrimonio había evolucionado de una simple asociación funcional a una institución basada en "el amor, la pasión sexual o incluso la amistad".[4] De hecho, los estadounidenses ya no creían que el propósito del matrimonio fuera procrear hijos. En una encuesta reciente, 70% de los entrevistados manifestó su deseo de que su pareja "lo hiciera feliz".[5] Haciendo una analogía, este cambio en las expectativas significa que cada vez menos esposos potenciales "busca bienes" con características claramente identificables", a cambio de más "bienes de experiencia", los cuales sólo pueden ser "juzgados por los sentimientos que evocan, más que por las funciones que desempeñan".[6]

Los mercados modernos del matrimonio

Los cambios culturales, junto con diversos factores económicos, han tenido un efecto sustancial en el mercado matrimonial en el siglo XXI (vea la figura 1). En primer lugar, sólo 16% de los solteros estadounidenses (7% de la población adulta) reporta que actualmente busca pareja romántica. A su vez, los hombres se revelan como menos activos que las mujeres en acudir a las citas, pero ambos informan que es difícil conocer prospectos.[7]

En segundo lugar, la tasa de matrimonio llegó al inicio del siglo a su punto más bajo registrado en la historia. Mientras en 1890 los hombres se casaban alrededor de los 26 años de edad y la mujer a los 22, para 2004 la edad se había incrementado a 27 para los hombres y a 26 para las mujeres (vea la figura 2). La edad tardía para contraer nupcias se atribuye en parte a la convivencia antes del matrimonio. Sólo 25% de quienes cohabitaban se casó en los primeros cinco años de vivir juntos, pero casi 60% de las personas que se casaron durante la década del 2000 había vivido con su futuro esposo durante los dos años previos a legalizar su unión.[8] Entre marzo de 1995 y marzo de 2005 las tasas de cohabitación en edad adulta aumentaron de 2.9 a 4.7%.[9] Aunque la causa es incierta, las parejas que vivieron juntas antes del matrimonio mostraron 50% más probabilidades de divorciarse que las parejas que no cohabitaron.[10]

En tercer lugar, la tasa de divorcio cambió sustancialmente. A partir de un índice bajo en la década de 1950, aumentó rápidamente en la década de 1960, alcanzó su punto máximo en 1981, y ha venido declinando desde entonces.[11] Esta tasa es menor en personas con alto nivel educativo, buena posición económica y que practican una religión, así como en aquellas que se unieron con alguien de la misma raza después de los 25 años de edad, que provenían de una familia unida y que no procrearon hijos antes del matrimonio (vea la figura 3). Un aumento general en la edad del primer matrimonio y en el nivel educativo de las parejas a menudo se ha utilizado para explicar la disminución de la tasa de divorcios.[12] A pesar de la tendencia, el mercado matrimonial estadounidense experimentó mayor "agitación" que el de los países más desarrollados (vea la figura 4). Sea por desacuerdos financieros, infidelidad, conflictos de

comunicación, problemas sexuales, crisis de la mediana edad, adicciones y abuso emocional y/o físico, el divorcio pone fin en general a casi 45% de los matrimonios, la mayoría de las veces en el cuarto año de vida conyugal.[13] Los estadounidenses también muestran más probabilidad de volver a contraer nupcias, con un lapso promedio de 3.5 años entre el divorcio y el segundo matrimonio, tendencia que es mayor entre los hombres. El 12% de los varones y 13% de las mujeres se han casado dos veces, pero únicamente 3% de cada grupo se casó tres o más (vea la figura 5).[14]

La industria de los anuncios personales

El registro más antiguo de un anuncio personal se publicó en la *Collection for the Improvement of Husbandry Trade* en 1965, en el que se leía: "Un caballero de unos 30 años de edad, que dice que tiene un patrimonio considerable, está dispuesto a sostener un encuentro con alguna dama joven que posea una fortuna de aproximadamente $3 000." Al paso del tiempo, los anuncios personales se hicieron más comunes, en particular cuando los hombres se enfrentaban a la escasez de mujeres. En la frontera estadounidense no era inusual encontrar el siguiente mensaje: "Cualquier chica que tenga una cama, un vestido de percal, una olla de café y un sartén, que sepa cómo cortar los pantalones, que se pueda hacer una falda de caza y sepa cómo cuidar niños, puede gozar de mis servicios hasta que la muerte nos separe."[15] A las mujeres, sin embargo, no se le permitían los mismos derechos sociales. Por ejemplo, cuando Helen Morrison, una inglesa solitaria y solterona, puso un anuncio personal en 1727 en el *Diario Semanal de Manchester,* causó tanto revuelo en la comunidad que fue internada en un manicomio durante cuatro semanas.[16]

Conforme las citas se hicieron más populares en el siglo XX, las personas comenzaron a anunciarse con mayor frecuencia para conocer a posibles parejas. Al principio se publicaban los avisos en periódicos y revistas, donde los interesados solían exponer una breve reseña acerca de sí mismos y del tipo de consorte que buscaban. La comunicación se hizo cada vez más sofisticada y la tecnología de grabación llevó a la creación de teléfonos personales. La llegada de las videocintas en la década de 1980 trajo imágenes a los anuncios personales, que serían catalogados como servicios de citas e intercambio entre buscadores de cónyuge. Estos servicios se complementaron con casamenteros profesionales, quienes cobraban hasta 100 veces más por sus servicios. Éstos utilizaban las entrevistas individuales y la verificación de antecedentes para seleccionar personalmente las citas para los clientes.

Los anuncios personales en Internet

El advenimiento de Internet amplió las oportunidades de búsqueda de pareja. Las primeras empresas de citas en línea, que iniciaron en 1992, recibieron una respuesta poco entusiasta. Los conocedores de la Web estaban dispuestos a probar los nuevos servicios, pero preferían encontrar esposo a través de las salas de chat de AOL o de boletines electrónicos gratuitos. Con ello evitaban el estigma social de entrar en un sitio de relaciones personales que en ese momento sólo se consideraba apropiado para quienes estaban realmente desesperados. El uso de Internet para encuentros casuales hizo el estigma aún peor. Aunque los sitios en línea pagados se volvieron más aceptados, el nivel de insatisfacción del cliente era alto. La frustración y la desilusión afectaron más el segmento de relaciones serias. Los clientes exitosos se casaron y abandonaron el lugar; pocos admitirían públicamente haberse conocido en línea. Aquellos que no podían encontrar una pareja se mantuvieron en el mercado, quejándose a gritos de los problemas con las citas en línea. Como consecuencia, el mercado de anuncios personales electrónicos creció muy lentamente y sólo alcanzó 40 millones de dólares hasta 2001.[17]

Para 2005 la situación se transformó radicalmente, con 16 millones de personas que afirmaron haber visitado una página de contactos al menos una vez.[18] El crecimiento se atribuyó a cambios en las actitudes hacia las citas en línea, y la aceptación social creció conforme más personas se enteraban de alguien que había conocido a su esposo por Internet. Este cambio de actitud fue tan amplio que incluso benefició a casamenteros fuera de línea, cuyos clientes se incrementaron en 25% a pesar de que pagaban de 1 500 a 10 000 dólares por el servicio.[19] Inicialmente las personas que entablaban citas en línea eran más jóvenes que la población en general, pero al poco tiempo los adultos de entre 40 y 50 años de edad se convirtieron en el segmento de más rápido crecimiento en el mercado (vea la figura 6). Un aumento importante en la demanda provino de personas que se inscribieron a petición de su familia. En esta categoría se podría incluir hasta a 20% de los miembros que pagaban, aunque este número varía dependiendo del

mercado meta del sitio. De aquellos que utilizaron alguna vez páginas web de citas personales, 45% eran solteros, 31% divorciados, separados o viudos y 23% casados.[20] Siete millones de usuarios se citaron con personas contactadas por Internet y 40% inició algún tipo de relación a largo plazo. De los 2.2 millones de matrimonios que se celebran cada año en Estados Unidos, 120 000 se consuman entre personas que se conocieron en un sitio electrónico de anuncios personales.[21] Los expertos de la industria creen que la cifra real es muy superior; opinan que casi una quinta parte de las uniones se inició mediante un encuentro en línea.

Después de 2005 el porcentaje de usuarios de Internet que visitó sitios personales se redujo de 20 a 10%, pero este descenso no se tradujo en una disminución de los suscriptores de pago, lo que permitió que la industria creciera a 900 millones de dólares en 2007. Muchos creyeron que aún había un amplio margen de crecimiento en el mercado (vea la figura 7). Sólo 37% de las personas con acceso a Internet que se declaró en busca de una relación había estado en un sitio web personal. Sin embargo, una vez que alguien se suscribe a un servicio, tiende a volverse cliente frecuente de los sitios personales en línea. En consecuencia, los observadores creen que la industria podría duplicar su tamaño para 2012.[22]

eHarmony

Este sitio fue fundado en 1998 por el Dr. Neil Clark Warren y su yerno, Greg Forgatch. La empresa se puso en marcha oficialmente en agosto de 2000, seis meses después de recibir 3 millones de dólares de una firma de inversión en Houston, Fayez Sarofim & Co.[23] Después de obtener su doctorado en la Universidad de Chicago, Warren pasó 35 años como psicólogo enfocándose en el matrimonio y las relaciones familiares. Durante ese tiempo escribió nueve libros sobre el amor, el matrimonio y la salud emocional, e hizo numerosas apariciones como orador en conferencias y seminarios en calidad de experto en relaciones interpersonales. También fue decano de la escuela de posgrado en el Seminario Teológico Fuller. Con décadas de experiencia profesional en consejería, vio la oportunidad de ayudar a la gente en la elección de su pareja. eHarmony se centró en los solteros que buscaban una relación seria, un segmento del mercado no bien atendido hasta ese momento. A diferencia de otros sitios web, también ofreció relaciones a largo plazo a partir de la compatibilidad.

En los primeros años de la empresa, Warren trabajó muy intensamente para difundir la oferta única de eHarmony. Se presentó en una amplia gama de programas de televisión y radio, incluyendo noticiarios locales y dos apariciones en *Politically Incorrect,* con Bill Maher, y en *Good Morning America.* Un avance importante se produjo en agosto de 2001, después de que la firma se presentara en un programa de radio cristiana afiliado a Focus on the Family, una organización evangélica que había publicado algunos libros de Warren.

El enfoque de eHarmony en las relaciones serias fue bien recibido en las comunidades religiosas, un segmento del mercado sin explorar por los sitios de citas convencionales, lo que resultó en más de 100 000 registros en tan sólo unas semanas. A principios de 2002 la cifra llegaba a más de 300 000 miembros, lo que permitió a la empresa pagar todos los gastos de ese año y del siguiente.[24]

Posteriormente la firma amplió sus campañas de televisión y de publicidad en radio para atraer a un público más amplio.[25] Como resultado, a principios de la primavera de 2004 eHarmony llegó a 3 millones de registros, por lo menos 40% de los cuales provenía de usuarios activos. El sitio se hizo famoso por convertir a estos miembros activos en clientes que pagaron tres veces más que el promedio del sector.[26] Más tarde, en ese mismo año Technology Crossover Ventures y Sequoia Capital invirtieron en la empresa. En 2005 Greg Forgatch renunció como CEO, aunque continuó en la mesa directiva. Greg Steiner, entonces vicepresidente de operaciones, ascendió como presidente y director del área. La junta inició la búsqueda de un líder para la posición de CEO mientras Greg Waldorf, el inversionista fundador y miembro de la junta, ocupaba temporalmente el puesto. Al final la mesa directiva le pidió que asumiera el cargo en forma definitiva.[27] Bajo el liderazgo de Steiner y de Waldorf, la compañía registró un crecimiento de hasta 230 empleados, aproximadamente la mitad de los cuales estaba al servicio del cliente.

Producto

eHarmony se distingue de otros sitios de anuncios personales por ofrecer un sistema altamente integrado que incluye un perfil de personalidad, el cual incorpora un algoritmo de compatibilidad que luego conduce a un sistema de comunicación guiada.

El perfil de personalidad Inicialmente contenía 436 preguntas, que la empresa redujo a 258 (vea la figura 8). Las preguntas cubren 29 mediciones básicas de compatibilidad, incluyendo preferencias de estilo de vida personal, estilo de comunicación, valores, creencias, actitudes, rasgos de personalidad, antecedentes familiares, orden de nacimiento, nivel de energía, inteligencia, espiritualidad, intereses especiales y aspiraciones futuras. Este perfil de personalidad fue creado internamente por eHarmony: "Pasamos por todo el proceso de establecer la validez del contenido y desarrollamos un voluminoso conjunto de temas para evaluar el dominio. En ese entonces contábamos con diferentes personas que estudiaban los temas, los sintetizaban y se los compartían a los focus groups y luego a los grupos más grandes para obtener estimaciones iniciales de confiabilidad. Fuimos bastante rigurosos en cada etapa del desarrollo de los cuestionarios de personalidad, valores e intereses, que constituían los tres cimientos principales", recordó el Dr. Galen Buckwalter, director científico de eHarmony. Después de desarrollar el instrumento, Warren y su equipo encuestaron a más de 2 000 parejas antes de que el sitio web se pusiera en marcha.

El perfil de personalidad constituye la parte central del cuestionario de relación, el cual es requerido para quien desee convertirse en cliente de eHarmony. El cuestionario es gratuito; completar la versión original con más de 450 preguntas tomaba al menos de hora y media a 2 horas,[28] pero recientemente fue abreviado a 250 preguntas y responderlo tarda unos 45 minutos. Los hombres se mostraban menos propensos a completarlo una vez que lo comenzaban. Waldorf explicó: "Debido a que es difícil inscribirse, la persona autoselecciona a eHarmony. Existe un sentido compartido de inversión para formar parte de la firma. Lo digo en serio." A pesar de lo extenso del cuestionario, más de 14 millones de personas lo completaron en los primeros siete años de existencia de eHarmony.

Sin embargo, responder el cuestionario de relación no garantiza automáticamente el acceso al servicio. La empresa se negó a vender membresías a casi 20% de sus clientes potenciales, la mayoría de las veces porque las personas estaban ya casadas, eran menores de edad o se habían divorciado más de tres veces. Esta política fue cuestionada en el juicio Claasen *vs* eHarmony interpuesto por un hombre casado en Unruh bajo las leyes de derechos civiles de California, quien acusó a la empresa de discriminación porque le negó la membresía debido a su estado civil. Cuando el demandante se registró en el sitio, señaló que estaba casado y vivía con su esposa, lo que era incompatible con la política de la empresa, que establece que todos sus miembros deben estar "libres de compromisos".

Desde sus inicios eHarmony se negó a vender membresías a por lo menos un millón de personas que buscaban convertirse en clientes de pago, lo que le costó cerca de 10 millones de dólares por año. Waldorf la consideró una decisión acertada: "Dejamos una gran cantidad de valor a corto plazo sobre la mesa, pero la idea era mantener muy saludable la calidad de nuestro grupo."[29] La distribución final de los miembros refleja muy bien la distribución geográfica de Estados Unidos, con un ligero sesgo hacia áreas menos pobladas. Aproximadamente 60% de los usuarios de eHarmony son mujeres, que generan más de dos tercios de las visitas al sitio web.[30] En 2007 las personas de 45 años de edad fueron el segmento de más rápido crecimiento.

Por el momento la empresa no ofrece servicios de casamentero a solteros de los segmentos mujeres que buscan a mujeres u hombres que buscan a hombres. Esta elección ha atraído una atención positiva y negativa considerable. Dados los limitados recursos de eHarmony y el tamaño relativamente pequeño del mercado del mismo sexo, la empresa no consideró necesario entrar en este mercado, aunque no excluye la posibilidad de que en el futuro realice una investigación para establecer los modelos de encuentros estadísticamente válidos y fiables para el segmento ho-

mosexual. En este campo la empresa enfrentó una segunda demanda, que en su opinión carece de fundamento: el juicio Carlson *vs* eHarmony promovido por una lesbiana que acusó a la empresa de discriminación también bajo la Ley Unruh de California, bajo el argumento de que no ofrece servicios para personas que buscan parejas del mismo sexo. Otras empresas que se especializan en encuentros homosexuales y que no los ofrecen a parejas heterosexuales no han sido objeto de un litigio similar.

Algoritmo de compatibilidad Después de que el solicitante ha completado el perfil de personalidad, las respuestas son procesadas con el algoritmo de compatibilidad. Si el solicitante tiene potencial para encontrar perfiles compatibles, podrá adquirir una suscripción. Este instrumento fue desarrollado por un equipo en el que participaron Warren y Buckwalter, entre otros. Aunque la mayor parte la literatura psicológica sobre el tema sugiere que "los opuestos se atraen", Bulckwalter señala que el equipo está "convencido de que las relaciones exitosas se caracterizan casi universalmente por un alto grado de similitud, en particular en áreas como la capacidad intelectual y la estabilidad emocional. Consideramos que la similitud es la más importante de las características de personalidad, enseguida los valores y después los intereses. También pensamos que la afabilidad y la estabilidad emocional son muy importantes". Una vez identificado el algoritmo, el equipo se propuso realizar una serie de pruebas y perfeccionar el estudio en parejas casadas. Buckwalter cree que "el diseño ideal hubiera sido un estudio longitudinal, pero no se podía realizar por las limitaciones internas del modelo de negocio. Así que se tomó la decisión desde el principio de estudiar a las parejas casadas y, suponiendo que fuéramos realmente buenos para predecir los matrimonios satisfechos y felices, podríamos aplicarlo a los solteros". Entre 2000 y 2004 eHarmony realizó numerosas rondas de encuentro con más de 4 000 parejas para validar el algoritmo. Los resultados fueron muy alentadores: éste podía predecir con un alto grado de precisión si las parejas terminarían en el cuartil superior de la escala de ajuste diádico, una herramienta utilizada por los investigadores para medir la felicidad de las relaciones a largo plazo.[31] La empresa obtuvo una patente para el algoritmo en mayo de 2004. Aunque los críticos señalaron que la patente no era más que un truco de marketing, la investigación reveló que las parejas exitosas que se conocieron a través de eHarmony fueron significativamente más felices que aquellas que se relacionaron "en forma natural" o por otros medios en Internet.[32]

Cuando la empresa identifica la compatibilidad entre los perfiles de dos personas, ambas son informadas y pueden revisar las características demográficas básicas de la otra persona, junto con las respuestas a algunas preguntas "acerca de mí" (vea la figura 8). Cada parte decide entonces si establece o no comunicación. Si una de ellas opta por cancelar el encuentro, éste se considerará "cerrado" y se le notificará a los interesados. Aunque el sistema de encuentros aprovecha el perfil de la personalidad inicial, no utiliza la información de un cliente que decidió no seguir adelante. "Quizás a ti no te guste una persona que tiene una mascota, o quizás eres vegetariano pero continúas siendo contactado por personas que comen carne", reflexionó un miembro del equipo de eHarmony. Mejorar la capacidad de los miembros para establecer preferencias de selección será una de las tareas de próxima generación a conseguir.

Para comunicarse con los prospectos, un miembro tiene que comprar una suscripción por la que eHarmony cobra casi el doble que otros sitios de anuncios personales en línea (vea las figuras 9 y 10). "La suscripción se maneja por cómo los usuarios gustan de sus encuentros. Es como si todo el mundo tuviera una cantidad implícita de dólares que está dispuesto a pagar por experimentarlos. Podemos predecir las tasas de reinscripción en función del número de parejas hipotéticas, es decir, cuántos encuentros están disponibles para una persona, por lo que quienes son más dados a tenerlos, son más propensos a volver a suscribirse", comenta Waldorf, quien considera que "la gente aprecia el valor de un buen partido cuando ve un perfil atractivo, del cual una pieza importante es la foto. Filosóficamente, estamos tratando de ayudar a la gente a conocerse más profundamente y a un nivel más fundamental. Pero hemos tenido que enfrentar los hechos de que los miembros que ofrecen fotos tienen entre 9 y 15 veces más probabilidades de recibir un mensaje. Ahora 80% de los suscriptores que pagan la publican".

La distinción entre los miembros que pagan y los que no pagan ha creado algunos problemas para la empresa. Quienes no pagan pueden seguir siendo contactados, lo que significa que un miembro cumplido podría iniciar una interacción y tarde o temprano convertir a los no-miembros en suscriptores. Sin embargo, algunos clientes que

pagan se sienten frustrados por este sistema. Al respecto, un usuario de eHarmony reflexiona lo siguiente: "Si soy un usuario que cubre su cuota y usted no, puedo enviarle un mensaje y tal vez usted nunca pueda responder porque no puede pagar. Entonces, no sé. Me pregunto: ¿y si no le gusté? ¿Al menos pudo ver mis fotos? ¿Qué pasó? Yo lo que quiero es algún tipo de respuesta. De lo contrario siento que estoy invirtiendo todo este tiempo para iniciar la comunicación en vano." Para solucionar este problema, la empresa está considerando la posibilidad de añadir una función que permita a los usuarios ver cuáles de sus mensajes han sido leídos.

Comunicación guiada A diferencia del algoritmo de compatibilidad, que fue resultado de un intenso estudio, el propio Warren creó el diseño inicial para la comunicación guiada, la cual conduce a las posibles parejas a través de una serie de preguntas antes de que se les permita comunicarse directamente. Con base en sus años de experiencia como psicólogo clínico, Warren considera que cuando a las personas se les deja actuar por su cuenta, "gravitan en torno a las cuestiones más superficiales, como los deportes o las actividades que les gustan, y no en lo que realmente importa en las relaciones". Waldorf hace eco de esta idea: "Hay que darle a la gente una manera de hablar de cuestiones más profundas, como la posibilidad de tener niños y cuáles son sus lugares ideales. La comunicación guiada permite conocer esa información sin los riesgos del estigma social."

La comunicación guiada comprende tres actividades distintas. En primer lugar, a cada miembro de la pareja se le pide elegir cinco preguntas fáciles de contestar de una lista proporcionada por eHarmony, y remitírselas a su prospecto. Son preguntas como las siguientes: "Si su cita lo llevara a una fiesta en la que no conociera a nadie, ¿cómo respondería?" Las respuestas de opción múltiple que se ofrecen son: "*a*) Me mantendría cerca de la persona de la cita, dejando que él/ ella me presentara; *b*) Encontraría un lugar tranquilo y solo para relajarme; *c*) Actuaría por mi cuenta y trataría de hacer amigos, o *d*) Le pediría a la persona de la cita si podría no ir al evento." Una vez que ambas partes contestan las preguntas, pasan a la siguiente fase, en la que se les pide que intercambien su lista personal de lo que les gustaría y de lo que no soportarían en una pareja. En la etapa final se les pide intercambiar tres preguntas abiertas que permitan ofrecer una descripción más detallada de sus valores. eHarmony sugiere algunos ejemplos de interrogantes como: "¿Qué persona ha sido la más inspiradora en su vida, y por qué?", o "Cuénteme de sus mejores amigos. ¿Hace cuánto tiempo que los conoce, y qué es lo que más le gusta de ellos?" Los participantes también pueden escribir sus propias preguntas. Una vez que finaliza este intercambio y Warren expresa un mensaje, las dos partes pueden pasar a una comunicación abierta, durante la cual se envían correos electrónicos, intercambian fotos y preparan su primer encuentro. La posible pareja puede entonces decidir cuándo, dónde y cómo citarse en el mundo real si desean iniciar una relación. Buckwalter comenta al respecto: "Cuando las personas se encuentran en persona, ya tienen toda una historia y han conversado tanto que es casi como si se conocieran de toda la vida." eHarmony estima que, en promedio, un suscriptor exitoso tiene de cuatro a seis meses para coincidir con personas con las que eventualmente podría casarse.

En cualquier punto del proceso alguna de las partes podría "cerrar" el encuentro y poner fin a la comunicación. Dado el número de oportunidades por abandonar, sólo de 20 a 30% de los encuentros llega a la etapa de la comunicación abierta. Por acuerdo mutuo, la pareja también puede optar por la vía rápida de interacción directa con la comunicación abierta sin tener que pasar por la comunicación guiada. Sólo 10% de los miembros de eHarmony utiliza la vía rápida, aunque los hombres la solicitan con mayor frecuencia. Éstos eran más propensos a requerirla antes de que eHarmony la implementara, pero actualmente están menos interesados en utilizarla, ya que dentro de los estándares de eHarmony puede ser visto como una intromisión. Recientemente la empresa permitió a los usuarios establecer su método preferido de comunicación, lo que ha triplicado las solicitudes de vía rápida. Los miembros que la utilizan se comunican con los futuros encuentros y renuevan sus suscripciones con más frecuencia, incrementando el valor del tiempo de vida del cliente (lifetime value, LTV). "Estas personas vienen a nosotros porque desean conocer a alguien, y quieren interaccionar para determinar si les gustaría conocer mejor a una de las personas que también buscan pareja. El primer paso es enviar correos electrónicos de ida y vuelta, después hablar por teléfono o tener una reunión en persona. Los miembros que son capaces de hacer todo esto más rápidamente logran un índice de satisfacción más alto y permanecen en el servicio mucho más tiempo", comentó un miembro del equipo senior del producto.

Los resultados de este sistema integrado han sido sorprendentes. eHarmony encargó un estudio, realizado por Harris Interactive entre agosto de 2004 y agosto de 2005, el cual reveló que en Estados Unidos diariamente se casan cerca de 90 miembros de eHarmony como resultado de los servicios que ésta ofrece.[33] Un estudio de seguimiento en 2007 reveló que la cifra aumentó a 236, lo que representa un impresionante 2% de los matrimonios en este país.[34]

Marketing

Para apoyar el crecimiento de su base de miembros, la empresa ha invertido recursos sustanciales en marketing. Emitió sus primeros comerciales de radio en 2002 y sus primeros anuncios de televisión en junio de 2003. Poco después desarrolló una campaña muy exitosa que incrementó el número de suscripciones en sólo una semana. A través de segmentos cortos cargados de optimismo se presentaron testimonios de parejas felices que encontraron el amor a través de eHarmony. Un miembro del equipo de marketing bastante experimentado cree que los comerciales lograron comunicar la idea de que "eHarmony es una útil para buscar relaciones serias y ayuda a las personas a encontrar un amor duradero. Nada hubiera podido transmitir el mensaje de manera más auténtica que las mismas parejas. Gran parte de nuestro crecimiento inicial fue resultado de convocar a las personas que antes jamás habrían considerado las citas en línea, porque a muchas les seguía pareciendo demasiado raro, demasiado informal." Aunque se transmitieron al menos 100 diferentes versiones del mensaje en la campaña, la pareja siempre fue colocada contra un fondo blanco y acompañada de la canción "This Will Be", de Natalie Cole. Los anuncios a menudo mencionaban el perfil de personalidad, las 29 dimensiones de compatibilidad y el encuentro automático. Warren, en su papel de "médico sabio, experimentado", también apareció en un lugar destacado de los anuncios, aunque éstos nunca explicaron que era un psicólogo.

En 2007 la empresa consideró un ajuste en su publicidad para atraer a quienes hasta entonces no conocían el servicio de eHarmony. La nueva campaña de anuncios se centró en una pareja filmada en un entorno real al estilo de un documental que narraba su historia de amor. Cualquier cambio en la fórmula de marketing de la organización ha tenido que ser evaluado con cuidado. Anteriormente la empresa experimentó contando la historia de personas solitarias que tenían miedo de nunca encontrar a alguien, seguida por un final feliz. Estos anuncios fracasaron estrepitosamente, debido a que "los 10 primeros segundos empleados en presentar el 'problema' sólo despertaron ansiedad en las personas y tiraron por la borda las tasas de respuesta... por lo que volvimos a centrarnos en el beneficio final", explicó un miembro del equipo.

La exitosa fórmula publicitaria hizo de eHarmony una de las pocas empresas que realizaron trabajo de marketing fuera de Internet, y éste se pagó por sí solo. No obstante, con gastos de marketing que alcanzan hasta 80 millones de dólares anuales, la rentabilidad de la empresa pasa a depender de la captación eficaz de clientes. eHarmony fue extremadamente prudente en el manejo de los recursos para promocionarse, evitando cualquier actividad de construcción de marca pura y enfocándose en la respuesta directa de marketing. El equipo de marketing trabajaba sólo con publicidad y agencias de medios "que realmente entendieran la publicidad de respuesta directa... Esto significa que era muy diligente en la compra de medios de comunicación a precios más bajos, tanto por un buen contrato inicial como por la búsqueda de ofertas de inventario remanente de último minuto". Como resultado, sólo se anunció en las redes de cable nacionales y evitó la televisión, donde los precios son más altos porque las estaciones locales permiten una mayor segmentación que el cable. Match.com, el competidor más cercano de eHarmony, difunde sus comerciales por televisión y al aire durante los programas de horario estelar, y paga de 20 hasta 30 dólares por cada mil televidentes, por lo menos cuatro veces más que los precios de televisión por cable.

Con las tres cuartas partes del presupuesto de marketing gastado en televisión y radio, eHarmony destinó el resto al marketing en línea, incluyendo el pago de búsquedas en Internet y banners publicitarios. Estos últimos tenían gran visibilidad y un bajo costo por clic, pero tasas de conversión bajas, lo que hacía más costosos los resultados de búsqueda patrocinados en términos de adquisición de clientes.

Investigación y desarrollo

Desde sus inicios la empresa realizó importantes inversiones en investigación y desarrollo que culminaron con la apertura de los laboratorios eHarmony en 2007. Con un personal de cinco científicos expertos en investigación, los laboratorios se encargaron de estudiar las bases biológicas, neurológicas y sociológicas del amor. Los laboratorios cuentan con más de 2 000 pies cuadrados de espacio clínico, incluyendo habitaciones con sillas y sofás. En este ambiente se observan las interacciones de las parejas para examinar la dinámica de las relaciones.

eHarmony también realiza investigaciones sobre la atracción física. Buckwalter señaló que ésta "juega un papel importante en un encuentro inicial, pero es un indicador muy pobre de éxito a largo plazo. Después del primer encuentro, las personas se sienten atraídas por aquellos con los que comparten valores comunes. Y si podemos ofrecerle a la gente encuentros con quienes también sientan este 'clic', tendrán mayor probabilidad entender cómo se desarrolla una relación".

Finalmente, la empresa ha invertido cuantiosos recursos en un estudio de cinco años en 400 parejas, las cuales se inscribieron durante su compromiso y siguieron hasta su matrimonio y las subsecuentes etapas de transición de la vida, como el embarazo y el parto. Los primeros resultados sugieren que "el ajuste más grande de todo matrimonio es el nacimiento del primer hijo". Ahora el estudio trata de identificar las características y conductas a partir de las cuales se puede predecir una transición exitosa en las parejas. La empresa considera que su equipo de investigación está en una posición única para identificar los factores específicos y transformarlos en productos y servicios que podrían convertirse en nuevos negocios para eHarmony.

Los competidores

Tipos de competidores

Sitios de paga de "hágalo usted mismo" Constituyen el tipo más común de páginas de relaciones personales. Algunos de los competidores directos de eHarmony, como Yahoo! Personals y Match.com, se ubican en esta categoría. En contraste con eHarmony, estos sitios ponen muy pocas barreras a la unión. Las personas están obligadas a proporcionar información básica personal, tales como su edad, localización, identificación de género y orientación sexual. De manera opcional, pueden proporcionar una breve reseña acerca de sí mismas y un juego de fotografías. En la mayoría de los sitios para heterosexuales, los hombres son más propensos a inscribirse que las mujeres. Tan pronto como el proceso de un breve registro se completa, los individuos especifican los criterios para su búsqueda de pareja. El sitio web les proporciona de forma instantánea un conjunto de perfiles y fotografías de sujetos que compatibilizan con sus criterios y por los cuales pueden navegar para identificar su propia elección con miras a un encuentro. Algunos sitios permiten navegar sin límite por los perfiles, y todos requieren una suscripción para comunicarse con otros miembros. En promedio, 5% de las personas inscritas se convierte en suscriptor con pago, con los hombres más propensos que las mujeres a inscribirse. En estas membresías existe poca lealtad y los miembros pertenecen al menos a otros tres sitios personales en promedio, ya sea como visitantes o como clientes de pago.[35] Estos sitios han intentado desarrollar algún tipo de diferenciación, ofreciendo pruebas de compatibilidad o un análisis de antecedentes para eliminar a delincuentes sexuales, criminales y personas casadas, pero la mayoría de estas características han sido ineficaces o fáciles de replicar. Tal vez la única diferencia significativa ha sido la inversión en publicidad.[36] Una empresa, True, gasta en este rubro 90 millones de dólares en un solo año, una cantidad que excede sus ingresos en numerosas ocasiones y que no reditúa mucho impacto a largo plazo.

El proceso de búsqueda de una cita es bastante lento. Según algunas estimaciones, a las personas que se citan en línea les toma casi siete veces más la búsqueda de posibles parejas que el interaccionar con ellas. Los sitios heterosexuales reportan patrones de interacción bastante desiguales, con un grupo selecto de mujeres inundado por mensajes de hombres. Los patrones de interacción entre ambos géneros podrían ser fácilmente predecibles a partir de características básicas. Un estudio de citas rápidas encontró por ejemplo que "los hombres evitan a las mujeres que perciben como más inteligentes que ellos. Cuando las mujeres eligen, seleccionan a varones con más inteligencia y

ambición... También muestran preferencia por aquellos que crecieron en barrios ricos... [y] ponen más peso en la inteligencia y la carrera de la pareja, mientras que los hombres responden más a la atracción física".[37]

La interacción en línea está diseñada para efectuar encuentros reales. Sin embargo, los investigadores encontraron que las personas que se citan por Internet, en general "terminan saliendo con menos de 1% de las personas cuyos perfiles han estudiado, y… los encuentros a menudo terminan siendo grandes decepciones".[38] Al reconocer las dificultades de las citas en general, identificaron que "la mayoría de los participantes estaba tan descontento con las citas en y fuera de línea, que hubieran preferido quedarse en casa a ver una película".[39]

Sitios gratuitos de "hágalo usted mismo" Registraron un crecimiento tan rápido en el número de socios que desafiaba el sentido común de la industria, la cual afirmaba que los sitios en los que las personas deben pagar sirven como una barrera para alejar a los acechadores y a los individuos informales de los serios. Dada su gratuidad, atraían a los miembros rápidamente y los llevaban a interaccionar con una vasta cantidad de personas para identificar su propia cita. Además de SinglesNet, el sitio de este tipo de más rápido crecimiento fue Plenty of Fish, fundada por Marcus Frind, un empresario canadiense de 29 años de edad. A pesar de la terrible interfaz de usuario, Plenty of Fish se había convertido en el sitio más visitado de citas en Reino Unido y Canadá, y llegó a ocupar el número 4 en Estados Unidos a finales de 2007. Aunque sólo tenía la mitad de usuarios que eHarmony, su página web recibía 20% más visitas. La participación de los clientes resultó en 900 millones de visitas mensuales a la página. Esta empresa de una sola persona se convirtió así en una de las que obtuvieron más altos ingresos del AdSense de Google, con cerca de 500 000 dólares mensuales. Una parte importante de estos ingresos provino de personas que no estaban satisfechos con la calidad de los encuentros de los sitios de pago más selectivos, como Match o eHarmony. Sin embargo, no todos los sitios personales gratuitos han logrado el mismo éxito. OkCupid, creado por los fundadores de eDonkey (servicio de intercambio gratuito de archivos), está intentando ponerse al día a pesar de tener una interfaz más atractiva y una mejor funcionalidad. Otros, como Craigslist, ni siquiera se preocupan por obtener ganancias, a pesar de que tienen una parte significativa de anuncios personales, en especial los destinados a encuentros casuales. Algunos pensaron que la existencia de estos sitios pondría un límite a cuánto debían cobrar por sus servicios las empresas de paga (vea la figura 11).

Sitios de nicho También forman parte de la competencia de eHarmony. Waldorf los considera como toda una "comunidad de los sitios de interés caracterizados por los bajos costos de adquisición de sus clientes. Para la generalidad, es básicamente una historia de adquisición de clientes". El mercado de gays y lesbianas constituye el mayor mercado de nicho, dado que atrae una décima parte del tráfico de los sitios personales heterosexuales en Internet.[40] Algunas empresas atienden exclusivamente este mercado, mientras que otras lo agregan en la parte superior de un encuentro heterosexual. Los sitios destinados a los afroestadounidenses, como BlackPeopleMeet o Black Singles, ocupan el segundo puesto, seguido por aquellos para personas religiosas, que incluyen sitios como JDate.com, ChristianSingles.com, Hindu-Dating.com, Muslima.com. y LDSsingles.com. De éstos, JDate, dirigido a una audiencia judía, es considerado el más exitoso, con casi 10% de los solteros judíos inscritos en el sitio. Otras empresas cubren casi todos los grupos demográficos imaginables: algunos se dirigen a los graduados de universidades de élite, como TheSquare, otros se enfocan en personas con problemas de salud, como el VIH, la enfermedad de Crohn, el cáncer o la diabetes. Los usuarios de Internet también pueden registrarse en RichorBeautiful, HotEnough o en HotorNot, así como en SingleParentLoveLife, SweetOnGeeks, FarmersOnly, SugarDaddyForMe, VeggieFishing y GothScene, por no hablar de MarriedButPlaying. En general, se han creado por lo menos 850 sitios de nicho diferentes a través de Internet. Aproximadamente el mismo número entró en la industria cada año, desapareciendo con más rapidez sin haber obtenido ni un centavo de ganancia.[41]

Las redes sociales en línea Constituyen un sustituto amenazante para la industria de anuncios personales en línea. Las grandes redes sociales como MySpace o Facebook no tienen que incurrir en inmensos gastos de publicidad para atraer clientes porque confían en un proceso "viral" mediante el cual los amigos estimulan a sus amigos a unirse. Estas redes poseen una ventaja significativa sobre los sitios web de contactos en la veracidad de la

información que proporcionan sobre las posibles parejas. La industria de citas online está plagada de personas que tergiversan su información personal, desde las que se quitan uno o dos años de edad real o aumentan su altura en un par de pulgadas, a quienes intentan impresionar a los demás publicando fotografías de 10 años de antigüedad o quitándose 50 libras de la noche a la mañana, pasando por los que practican un fraude descarado al ocultar que son casados. Debido a que los internautas se conectan con sus conocidos en las redes sociales, encuentran difícil pegar una fotografía de hace 10 años u olvidarse de mencionar a un cónyuge sin provocar comentarios de amigos. Estos sitios también han resultado atractivos para personas que sostienen actualmente relaciones a largo plazo y no podían unirse a un sitio de citas sin poner en peligro su relación actual. Éstos pueden analizar el mercado de nuevas parejas con el pretexto de interaccionar con sus amigos en una red social en línea. De hecho, algunos expertos de la industria estiman que la mayor parte del tráfico es generada por hombres que se relacionan con mujeres que no conocían. Cuántas de esas acciones se traducen en encuentros en la vida real, es algo que no se sabe con precisión. Finalmente, las redes sociales ofrecen una ventaja significativa sobre los sitios de citas para hombres y mujeres homosexuales. Debido a las dificultades inherentes a la búsqueda de este segmento de mercado, y la importancia de la compatibilidad entre la pareja y los amigos, proporcionan una valiosa herramienta de búsqueda.

A pesar de estas aparentes ventajas, las redes sociales oponen una serie de limitaciones en comparación con los sitios personales en línea. En primer lugar, no hacen fácil enviar una señal clara acerca de si un usuario está interesado en formar una relación. A pesar de que permite a las personas indicar si se han unido sólo para interactuar con amigos o para establecer una nueva relación romántica, al menos 40% de los usuarios no proporciona información sobre su estado civil, por lo que es difícil determinar de entrada el tipo de relaciones que busca. En segundo lugar, con más usuarios preocupados por la privacidad de su información, un creciente número de perfiles se mantiene en privado, con acceso disponible sólo para los amigos directos. Este cambio ha reducido en gran medida la utilidad de las redes sociales en línea para sostener encuentros o para descubrir información detallada acerca de las personas que el usuario no conoce. Finalmente, estos ámbitos son utilizados con menos frecuencia que los sitios personales por el grupo de edad de entre 40 y 50 años, por lo que es menos útil para este segmento de población. Al valorar las ventajas y desventajas de las redes sociales, los expertos de Jupiter Research vieron "que no hay ninguna señal de que la erupción de estos sitios haya agotado el mercado de citas personales en línea pagadas".[42] Waldorf comparte esta opinión: "No creo que las redes sociales nos golpeen de la forma en que todos esperamos... creo que tendrá menos que ver con los precios y más con las expectativas y la experiencia del usuario. Tenemos una nueva generación de clientes de MySpace y Facebook que viene todos los días. ¿Encontrarán el proceso guiado como una bocanada de aire fresco o como una limitante?" Otros expertos de la industria coinciden en que las redes sociales desempeñan una función diferente y que del total de la gente que se reúne en línea, sólo 5% se había conocido a través de este tipo de sitios.

El perfil del competidor

Match.com eHarmony lo considera su principal competidor. Es propiedad de InterActiveCorp (IAC) y contribuye con aproximadamente 5% de los ingresos del grupo. IAC es propietaria de otras empresas en y fuera de línea, como Home Shopping Network (HSN), Ticketmaster, Interval Timeshare, Lending Tree, Citysearch, ShoeBuy, ReserveAmerica y Ask. En 2006 IAC se jactó de obtener 5 900 millones en ingresos, pero con márgenes de ganancia de sólo 4%. Su división más grande, Home Shopping Network, representó 50% de sus ingresos y más de 85% del margen total. En 2007 perdió 150 millones de dólares sobre 6 300 millones en ventas.

IAC adquirió Match en 1999, cuatro años después de que fue fundada por Gary Kremen y Ong Peng. Dos años después de la compra, contaba con 382 000 clientes de pago, y cada uno de ellos contribuyó con aproximadamente 10 dólares en ingresos y 2 dólares en beneficio operativo por mes. En 2003 la empresa firmó amplios acuerdos de marketing conjunto con AOL y MSN, lo que aumentó el número de clientes de pago a 930 000 y los ingresos en hasta 185 millones de dólares. Match también realizó importantes inversiones en su expansión al extranjero. En 2005 logró presencia en 30 países y obtuvo ingresos por 250 millones de dólares a través de 1.2 millones de clien-

tes de pago, con igual número de miembros hombres y mujeres. La mayor parte del crecimiento de su membresía provino del extranjero, que representa 30% de los ingresos de la empresa. Para impulsar el crecimiento en Estados Unidos, Match invirtió en nuevas características que la hicieron más similar a eHarmony. Por ejemplo, empezó a ofrecer citas de asesoramiento con un médico, el Dr. Phil McGraw, una popular personalidad de televisión que ganó celebridad tras sus apariciones en el *Oprah Winfrey Show*. Match dio al Dr. Phil un espacio prominente en su página web, anunciando su método "mente, búsqueda, enlace" para encontrar "romance duradero", evitando cuidadosamente las referencias al matrimonio. La campaña no incrementó la cifra de miembros, y el número de los que pagan sólo aumentó a 1.3 millones pese a la presencia de la firma en siete nuevos países.[43] Como era de esperarse, a principios de 2007 el Dr. Phil pasó a un segundo plano, mientras que Match se enfocó en sus campañas de "Está bien mirar" y "Encontrarás a alguien especial en 6 meses, o te daremos los próximos 6 meses gratis", diseñadas para atraer a nuevos miembros a efecto de convertirlos en clientes de pago.

A pesar del lento crecimiento, se prevé que los márgenes de la empresa se mantendrán entre 20 y 22% sobre los ingresos proyectados de 349 millones de dólares y una base de activos de 333 millones de dólares.[44] Mantener los márgenes constituiría un gran logro para Match, ya que recientemente aumentó su gasto de publicidad de 80 millones de dólares a un estimado de 145 millones, lo que eHarmony gasta en publicidad como porcentaje de ventas.[45] Entre otras empresas de relaciones personales, sólo Match ha desplegado algún tipo de presencia televisiva para competir con eHarmony. Debido a que en 2007 el tráfico de su página web comprendió 20% de los niveles de 2004, muchos esperan que los gastos de publicidad de la empresa aumenten en el futuro.

A principios de 2006 Match también lanzó una nueva marca, llamada *Chemistry*, para desafiar a eHarmony en el segmento de las relaciones serias. "En algún punto se dio cuenta de que se haría mucho dinero en este mercado, cuyos consumidores generalmente están dispuestos a pagar por la membresía", afirmó un integrante del equipo de marketing. Chemistry comparte muchas similitudes con eHarmony, con algunos puntos importantes de diferencia. Como esta última, requiere que los posibles miembros llenen un cuestionario antes de ingresar al sitio (vea la figura 12). Sin embargo, a diferencia de su competidor, vendió membresías a cualquiera que deseara inscribirse, proporcionándoles una mayor o menor designación de personalidad, con categorías como explorador, constructor, director y negociador. También imitó el algoritmo de compatibilidad de eHarmony ofreciendo un número predeterminado de encuentros a sus miembros mediante un algoritmo desarrollado por la Dra. Helen Fisher, investigadora visitante de antropología de la Universidad de Rutgers y autora de cuatro libros destacados y numerosas publicaciones. A efecto de distinguirse de eHarmony, Chemistry afirma que su algoritmo se enfoca en la química interpersonal en lugar de la compatibilidad psicosocial. Para evaluar la atracción, pide a sus miembros que comparen la longitud de su dedo anular con la del dedo índice de su mano derecha, al parecer una característica determinada por la cantidad de testosterona presente en el útero durante el desarrollo fetal que se piensa que determina ciertas características de la personalidad. La empresa solicitó las patentes, reclamando un sistema que determina la primera etapa de atracción entre las posibles parejas.

Por último, como eHarmony, Chemistry requiere que sus miembros pasen por un proceso de comunicación guiada de tres pasos. El primero consiste en que los prospectos de pareja evalúen aspectos como la pulcritud, los sentimientos sobre la vida familiar, el sentido del humor y las mascotas, y envíen sus respuestas a la otra persona. El segundo paso implica el envío de dos preguntas que debe responder la pareja. Chemistry proporciona interrogantes en torno a los momentos más agradables y más lamentables de la historia personal y las lecciones aprendidas a partir de las relaciones anteriores, pero los miembros también pueden escribir sus propias preguntas. Si los participantes deciden continuar más allá su relación, se procede a establecer contacto por correo electrónico. Chemistry no ofrece un equivalente de la vía rápida de eHarmony. Sin embargo, sí permite que las personas vuelvan al sitio e informen cómo van sus citas fuera de línea. Esta retroalimentación se utiliza presuntamente para ofrecer mejores encuentros.

En su primer año de funcionamiento, Chemistry gastó 10 millones de dólares en publicidad y obtuvo un registro de 2 millones de usuarios, a pesar de que algunos reportaron una tasa muy baja de "éxito en su primera cita".[46] En

2007 probó la campaña de publicidad "rechazado por eHarmony" con el lema: "No sabemos por qué eHarmony ha rechazado a más de un millón de personas que buscan el amor. Pero en Chemistry.com puedes venir tal como eres."[47] La empresa apelada no reaccionó a los anuncios.

Contactos Yahoo! eHarmony también compite con Yahoo!, el sitio de contactos que atrae a 7 millones de visitantes únicos y 5% de todas las visitas a las páginas de citas. Los contactos representaban una línea de negocio de la división de búsqueda de Yahoo! que también incluía páginas amarillas, mapas y compras. Además de la de búsqueda, la empresa tenía las siguientes divisiones: página de inicio, correo y messenger, medios de comunicación y co-branding en Internet. En 2007 atrajo a un total de 107 millones de visitantes únicos, y ganó 695 millones de dólares sobre 6 900 millones de dólares de ingresos, 12 mil millones de dólares en activos, y 9 mil millones de capital. La rentabilidad de la firma fue en general 5 puntos porcentuales menor que en 2006 debido a que los gastos de operación aumentaron más rápido que los ingresos. Las ventas y el marketing representaron la mitad de sus gastos de operación, mientras que el desarrollo de productos significó una cuarta parte.

Yahoo! desarrolló una línea de contactos interna en 1997 y de forma relativamente rápida lanzó el servicio a 15 países. Éste no se diferencia de un típico sitio web de citas de pago, y los usuarios pueden navegar de forma gratuita, pero para continuar con la búsqueda o para comunicarse con los prospectos tienen que comprar una suscripción. El servicio no ha cambiado mucho desde sus primeros 10 años de funcionamiento, con excepción de la presentación de Yahoo! Personals Premier en noviembre de 2004. Lanzado como respuesta al éxito de eHarmony, la nueva oferta utilizó los resultados de las pruebas de relación y de personalidad para buscar y relacionar a los clientes. Su costo es de 34.95 dólares al mes, 15 dólares más que el precio regular de Yahoo! El servicio no tuvo mucho éxito, en gran parte porque la empresa no destinó recursos significativos al negocio. Ésta no se anunció en televisión, pero gastó 17 millones de dólares en 2007 en publicidad en Internet a través de diversas propiedades de Yahoo! y otros motores de búsqueda. A pesar de la falta de apoyo publicitario, Personals contribuyó con aproximadamente 2.5% de los ingresos de la empresa, con ingresos promedio estimados de 16 dólares mensuales por cliente.[48]

Opciones

Con los competidores cada vez más al acecho, Waldorf sabía que eHarmony necesitaba responder muy pronto. Junto con Steiner, el director de operaciones, siguió evaluando cuatro opciones distintas.

La primera se enfocaba en defender la posición de eHarmony como una empresa casamentera líder en el segmento de mercado de relaciones a largo plazo. Algo fundamental para esta opción era el rápido aumento en el número de miembros que pagan a efecto de bloquear la oportunidad de crecimiento de Chesmistry. Al reflexionar sobre esta opción, Waldorf comentó: "Hace dos años creía que teníamos una disminución en los regresos de suscriptores en la red. Ya no lo creo. Aún existe un efecto masivo de satisfacción en los usuarios que hay que aprovechar para aumentar la demanda." Pocos en la empresa creían que la publicidad por sí sola bastaría para impulsar el crecimiento de clientes; algunos estaban a favor de la reducción de barreras para unirse al sitio y fomentaron el uso de la comunicación vía rápida. La venta de membresías a cualquiera que quisiera comprar una suscripción también fue considerada, pero entonces la empresa perdería su reputación de recomendar encuentros que resultan en altos niveles de satisfacción marital.

La segunda opción implicaba ampliar la base de clientes para incluir a personas que se citan de manera más informal. Waldorf considera que la empresa podría expandir sólo a mediano plazo las relaciones cuidando de no perjudicar seriamente su credibilidad ante las personas que creen en el matrimonio. Aunque esta opción la expondría a una competencia más intensa con Yahoo! Personals y Match.com, la incorporación del algoritmo de compatibilidad en este segmento podría representar un punto de diferencia. Teniendo en cuenta que no más de 5% de los 94 millones de solteros en Estados Unidos son miembros de pago de un sitio personal en línea, Waldorf pensó que habría muchas personas interesadas en las relaciones de mediano plazo que podrían beneficiarse del algoritmo de compatibilidad de eHarmony.

La tercera opción para el crecimiento de un nuevo negocio se basaba en la investigación y los esfuerzos de desarrollo propios, en particular el proyecto de investigación a largo plazo dirigido a comprender las transiciones de las fases exitosas de la vida. Esta opción implicaría construir una red de sitios de la marca eHarmony, cada uno enfocado en etapas clave, como boda, fertilidad-embarazo, paternidad y cuidado de ancianos. Los sitios ofrecerían la asesoría de expertos de eHarmony, así como el apoyo y la comunidad de usuarios de otros sitios web que estuvieran considerando decisiones de vida similares. Su uso sería gratuito, y la mayor parte de los ingresos provendría de la publicidad.

La última opción consistiría en una rápida expansión geográfica, empezando por los países de habla inglesa y el despliegue de los servicios a la Unión Europea, donde las citas en línea ya son muy populares. Match.com tenía presencia en muchos de estos países, lo que sugiere que también Chemistry podría ser lanzado a nivel mundial. Si eHarmony no se ampliaba pronto a nuevas geografías, podría encontrar que sus segmentos de meta ya fueron tomados por los competidores. Sin embargo, algunos se preguntaron si la investigación basada en Estados Unidos podría predecir creíblemente los patrones de encuentros en otros países.

A pesar de la rentabilidad de eHarmony, sus recursos siempre escasos la limitaban para intentar cambios radicales. Era claro para Waldorf que la empresa podría darse el lujo de invertir en una o dos de las opciones que estaba considerando, pero era menos claro cuál de ellas abordaría las amenazas de la competencia a corto plazo y una posición exitosa de la empresa a largo plazo.

FIGURA DEL CASO 16.1

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS DE 15 AÑOS O MÁS CON EVENTO MATRIMONIAL EN EL PERIODO DEL AÑO ANTERIOR: 2001

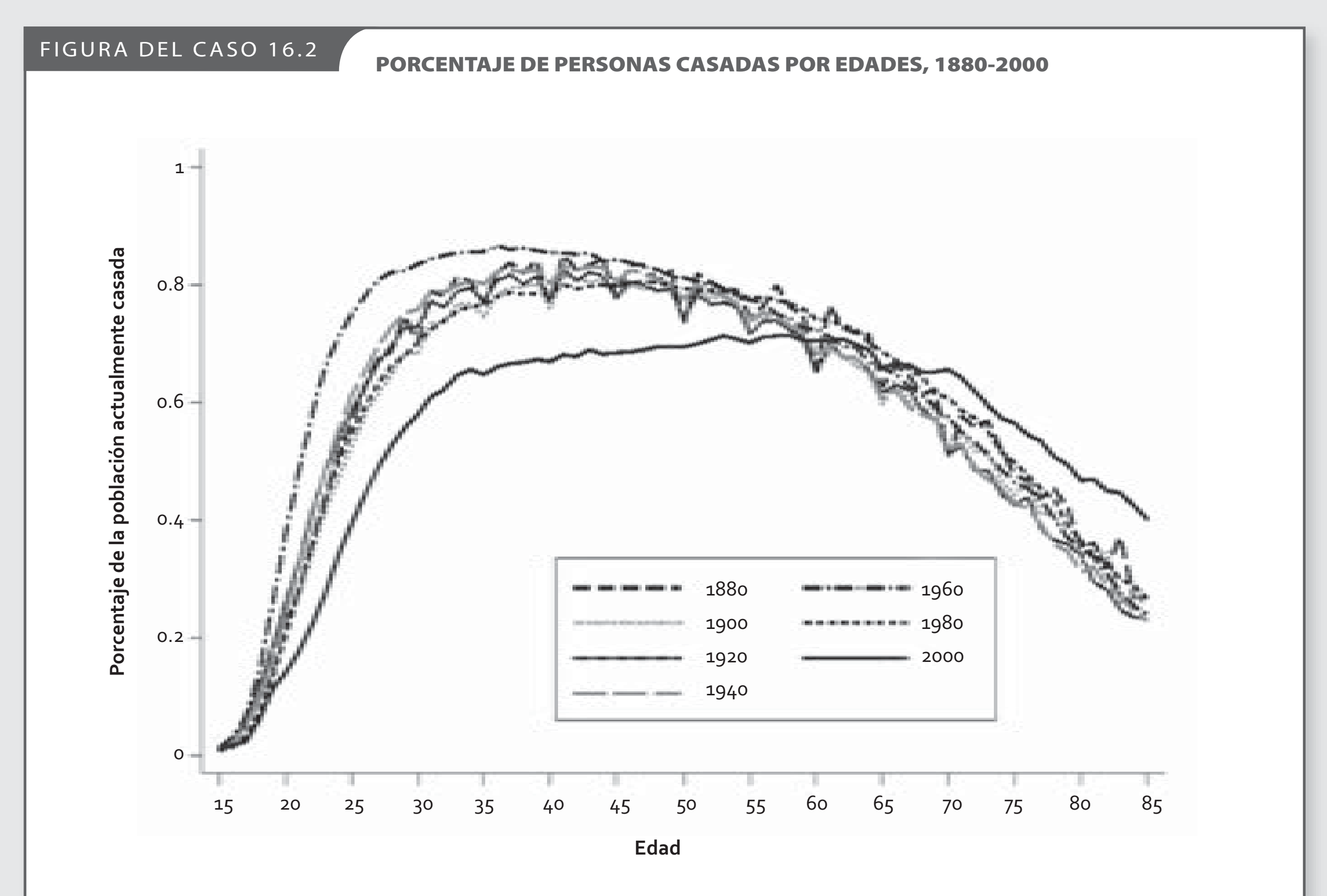
	Hombres				Mujeres			
Característica en el momento de la entrevista	**Casados**	**Separados**	**Divorciados**	**Viudos**	**Casadas**	**Separadas**	**Divorciadas**	**Viudas**
Total (en miles)	2,476	1,031	1,038	484	2,442	1,201	1,181	1,222
Raza y etnia (%)								
Blancos no hispanos	64	70	76	77	64	68	76	73
Hispanos de cualquier raza	21	11	9	5	19	16	11	7
Afroestadounidenses	10	17	11	14	10	11	11	16
Asiático-estadounidenses y de las Islas del Pacífico	6	1	4	7	8	4	2	3
Edad (%)								
15 a 24 años	23	9	4	1	33	19	9	2
25 a 34 años	45	32	28	1	42	29	35	2
35 a 44 años	18	36	40	3	14	32	36	4
45 a 54 años	7	17	20	8	9	13	14	12
55 a 64 años	4	5	6	14	2	6	5	20
65 años y más	2	3	2	74	1	1	1	62
Edad promedio (en años)	30	37	39	74	28	36	37	71
Nivel educativo (%)								
Menos que secundaria	16	17	13	40	17	18	12	32
Graduado en secundaria	31	36	30	28	25	34	29	32
Alguna educación superior	28	30	37	14	30	32	35	23
Certificado de bachillerato o más	25	18	20	19	28	15	23	13
Situación laboral[1] (%)								
Trabajo de tiempo completo el mes pasado	82	73	83	12	55	57	66	20
Trabajo de medio tiempo el mes pasado	8	8	4	9	12	15	13	8
No trabajó el mes pasado	10	19	14	80	33	29	21	72
Nivel de pobreza (%)								
Por debajo del promedio	12	13	8	14	11	23	23	17
100-199 por encima del nivel de pobreza	17	21	17	28	17	22	21	31
200+ por encima del nivel de pobreza	71	64	73	58	71	51	52	51
No reportó ingreso	0	3	3	1	1	4	4	1

Fuente. Rose M. Kreider, "Cantidad, tiempo y duración de los matrimonios y divorcios: estudio económico de los hogares", Oficina del Censo de Estados Unidos, febrero de 2005, pp. 70-97 (http://www.census.gov/prod/2005pubs/p70-97.pdf), consultado en noviembre de 2007.

[1] Tiempo completo incluye a quien generalmente trabaja 35 o más horas a la semana; medio tiempo considera a aquellas personas que laboran de 1 a 34 horas a la semana; aquellos que no trabajaron el mes pasado incluye a personas desempleadas o que no estuvieron en la fuerza laboral.

FIGURA DEL CASO 16.2

PORCENTAJE DE PERSONAS CASADAS POR EDADES, 1880-2000



Fuente. Betsey Stevenson y Justin Wolfers, "Matrimonio y divorcio: cambio en sus fuerzas motrices", *Journal of Economic Perspectives,* 21, 2, primavera de 2007, 32, vía ProQuest, ABI/Inform (www.proquest.com), consultado en noviembre de 2007.

FIGURA DEL CASO 16.3

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RIESGO DE DIVORCIO

Factores	Porcentaje de disminución en el riesgo de divorcio
Ingresos anuales superiores a $50 000 *vs* menores de $25 000	–30
Procrear un bebé a los siete meses o más después del matrimonio *vs* antes del matrimonio	–24
Casarse después de los 25 años de edad *vs* antes de los 18 años	–24
Familia propia de origen integrada *vs* padres divorciados	–14
Afiliación religiosa *vs* ninguna	–14
Alguna educación superior *vs* deserción en secundaria	–13

Fuente. David Popenoe, "El estado de nuestras uniones: la salud social del matrimonio en Estados Unidos", *The National Marriage Project*, Universidad Estatal Rutgers de Nueva Jersey, 2007 (http://marriage.rutgers.edu/Publications/soou/textsoou2007.htm), consultado en octubre de 2007.

FIGURA DEL CASO 16.4

MERCADO DEL MATRIMONIO EN EL MUNDO

	Estados Unidos	Canadá	Reino Unido	Francia	Alemania	Italia	Suecia
Matrimonio							
Matrimonios anuales por cada 1 000 adultos no casados	18	13	11	9	12	11	9
% de la población adulta actualmente casada	60	63	55	54	60	60	45
% de la población adulta que nunca se casó	77	76	72	70	76	73	64
% de los matrimonios en los que la novia estuvo alguna vez casada	28		29	17	28	6	24
% de los matrimonios en los que la novia era mayor de 34 años de edad	31	28	30	28	NA	15	33
Divorcio							
Divorcios anuales por cada 1 000 personas casadas	9	5	7	5	6	1	7
% de la población adulta actualmente divorciada	10	5	8	7	6	10	11
Cohabitación							
% de cohabitación fuera del matrimonio	5	11	12	11	7	4	12
Fertilidad							
Nacimientos anuales por cada 1 000 habitantes	14	10	12	13	9	10	11
Parto a mediana edad	27	29	29	30	29	30	30
Nacimientos fuera del matrimonio (% de todos los nacimientos)	35	36	42	45	28	15	55
Actitudes: % opina que…							
El matrimonio es una institución anticuada	10	22	26	36	18	17	20
Las personas que desean tener hijos deberían casarse	65	50	52	41	53	61	31
El divorcio es la mejor solución cuando al parecer una pareja no puede resolver sus problemas	43	78	61	61	75	65	55

Fuente. Adaptado de Betsey Stevenson y Justin Wolfers, "Matrimonio y divorcio: cambios y fuerzas motrices", *Journal of Economic Perspectives,* 21, 2, primavera de 2007, 40, vía ProQuest, consultado en noviembre de 2007.

FIGURA DEL CASO 16.5

PORCENTAJE ALCANZADO ENTRE EL 5o. Y 40 ANIVERSARIO MARITAL, POR DURACIÓN MATRIMONIAL Y GÉNERO: 2001

Género y años de matrimonio	Número de matrimonio (en miles)	Aniversario[1]							
		5o.	10o.	15	20	25	30	35	40
Primer matrimonio									
Hombres									
1955 a 1959	4,100	96	90	82	76	72	69	66	64
1960 a 1964	5,033	94	82	71	66	62	60	58	
1965 a 1969	6,357	93	78	68	62	58	55		
1970 a 1974	7,436	90	73	61	56	53			
1975 a 1979	7,109	89	72	63	58				
1980 a 1984	7,606	90	75	66					
1985 a 1989	8,048	88	75						
1990 a 1994	7,718	90							
Mujeres									
1955 a 1959	5,162	94	87	79	73	67	64	59	54
1960 a 1964	5,714	94	84	73	67	61	57	59	
1965 a 1969	7,138	91	78	66	59	56	52		
1970 a 1974	8,176	88	70	60	54	49			
1975 a 1979	7,852	85	68	59	53				
1980 a 1984	8,448	87	72	64					
1985 a 1989	8,299	87	75						
1990 a 1994	7,967	87							
Segundo matrimonio									
Hombres									
1975 a 1979	1,985	91	81	58	49				
1980 a 1984	2,544	91	72	55					
1985 a 1989	2,881	90	72						
1990 a 1994	2,834	89							
Mujeres									
1975 a 1979	2,187	86	76	56	47				
1980 a 1984	2,703	89	71	55					
1985 a 1989	3,008	87	68						
1990 a 1994	3,126	87							

Fuente. Rose M. Kreider, "Número, tiempo y duración de matrimonios y divorcios: 2001; Estudios económicos de hogares", Oficina del Censo de Estados Unidos, febrero de 2005, pp. 70-97 (http://www.census.gov/prod/2005pubs/p70-97.pdf), consultado en noviembre de 2007.

[1] Personas que declaran llegar al aniversario matrimonial.

Nota. Limitado a cónyuges que sobreviven a la fecha de la entrevista.

FIGURA DEL CASO 16.6

PORCENTAJE DE USUARIOS DE LA WEB DENTRO DE UN GRUPO DEMOGRÁFICO QUE HAN ENTRADO A UN SITIO DE ANUNCIOS PERSONALES

Categoría	Porcentaje	Categoría	Porcentaje	Categoría	Porcentaje
Todos los usuarios de Internet	11				
Género		**Velocidad de Internet en casa**			
Hombres	12	Banda ancha	12		
Mujeres	9	Dial-up	9		
Raza/etnia		**Localidad**			
Anglosajona	10	Urbana	13		
Negra	13	Suburbana	10		
Hispana	14	Rural	9		
Edad		**Ingreso familiar**		**Nivel educativo**	
18-29	18	Menor de $30,000	14	Menos que secundaria	14
30-49	11	$30,000 a $49,999	13	Grado de secundaria	10
50-64	6	$50,000 a $74,999	10	Alguna educación superior	11
Más de 65	3	Más de $75,000	9	Universidad o más	10

Fuente. Adaptado de Mary Madden y Amanda Lenhart, "Citas en línea: estadounidenses que buscan un romance utilizan Internet para ayudarse en su investigación, pero todavía hay gran preocupación sobre la seguridad de estas citas", Pew Internet & American Life Project, 5 de marzo de 2006, p. 10.

FIGURA DEL CASO 16.7

CÓMO ENCUENTRAN A SU PAREJA LOS USUARIOS DE INTERNET QUE BUSCAN RELACIONES COMPROMETIDAS

Modo de conocerse	Porcentaje	Modo de conocerse	Porcentaje
En el trabajo o la escuela	38	En la iglesia	2
A través de la familia o amigos	34	Por casualidad, como en la calle	2
En un club, bar, café o reunión social	13	En un centro recreativo, como un gimnasio	1
A través de Internet	4	Otro	6

Fuente. Adaptado de Mary Madden y Amanda Lenhart, "Citas en línea: estadounidenses que buscan un romance…", *op. cit.,* p. 6.

FIGURA DEL CASO 16.8 **PERFIL DE PERSONALIDAD DE eHARMONY**

	Número de preguntas	Tema	Preguntas muestra
Sección 1	26	*Mi información general*	¿Cuál es su peso? ¿Cuál es su origen étnico? ¿Con qué etnia estaría dispuesto a encontrarse? ¿Cuántas veces ha estado casado? ¿Cuántos hijos tiene; quiénes son mayores de edad y quiénes son menores y viven en su casa?
Sección 2	6	*Mis creencias personales*	¿Cuál es su afiliación religiosa?
Sección 3	19	*Acerca de mí*	En una escala de 1 a 7, califíquese a sí mismo en temas como: "Llevo a cabo las cosas de acuerdo con un plan" y "A menudo dejo desordenado mi cuarto".
Sección 4	58	*Mi descripción*	En una escala de 1 a 7, califíquese a sí mismo en las siguientes descripciones personales: "agradable", "espiritual", "frío", "peleonero", "atractivo" y "liberal".
Sección 5	36	*Mis características personales*	En una escala de 1 a 7, califíquese a sí mismo en las siguientes declaraciones: "Disfruto conviviendo con personas en ocasiones sociales" o "Hago preguntas en busca de información".
Sección 6	20	*Acerca de mis sentimientos*	En una escala de 1 a 7, califique qué tan a menudo se sintió de la siguiente forma durante el mes pasado. Sentimientos que incluyen "felicidad", "temeroso por el futuro", "incomprendido", "afortunado".
Sección 7	30	*Cualidades importantes en la pareja*	En una escala de 1 a 7, califique qué tan importantes son las siguientes características de una pareja potencial: "Nivel de energía de mi pareja" y "Habilidad de mi pareja para comunicarse". En esta sección también se pregunta por tres aspectos en los que el postulante es más agradecido.
Sección 8	19	*Mi personalidad*	¿Verdadero o Falso? "Si un empleado de la tienda me dio mucho cambio, lo guardo sin decirle nada" o "Algunas veces deseo que a cierta persona le vaya mal".
Sección 9	30	*Mis intereses personales*	En una escala de 1 a 7, califique qué tan interesado está en las siguientes actividades: "juegos de mesa", "involucrarse en tareas de la iglesia", "ver películas" y "salir de compras". Estas opciones van seguidas por preguntas abiertas como: "¿Qué es lo que más le apasiona?" y "Por favor describa dos o tres actividades de las que más disfrute en su tiempo de ocio".
Sección 10	1	*Mis destrezas para la vida*	Elija 3 destrezas para la vida que mejor realice de una lista de 34. Las opciones incluyen: "Utilizo el humor para hacer reír a mis amigos", "Ayudo a otros que son menos afortunados o están necesitados" y "Doy mantenimiento y hago reparaciones a mi automóvil".
Sección 11	13	*Mis preferencias en encuentros*	¿Cuánto fuma? ¿Aceptaría una cita con un fumador? ¿Cuánto bebe? Indique: ¿Cuánto aceptaría que su cita ideal bebiera? ¿Hasta dónde estaría dispuesto a trasladarse para conocer a la persona indicada?
Compartir una foto		*Opcional*	

Fuente. Recopilado por los autores del caso (http://www.eharmony.com/).

FIGURA DEL CASO 16.9

LISTA DE PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN EN 2002 (EQUIVALENTE MENSUAL EN DÓLARES DE 2008)

Duración de la membresía	eHarmony	Match	Yahoo! Personals
1 mes	59.86	23.91	23.91
3 meses	39.92	15.96	15.96
6 meses	31.95	11.97	8.98
12 meses	24.95	11.97	8.98

Fuente. Recopilado de (http://www.onlinedatingmagazine.com/datingservicereviews/matchcomreview.html), consultado en febrero 2008. Fue utilizado el CPI para convertir dólares de 2002 a 2008 (http://www.greatdepressionbook.com/research/data/us/calc/).

FIGURA DEL CASO 16.10

LISTA DE PRECIOS DE SUSCRIPCIONES EN 2008 (BASADOS EN UN COMPROMISO DE 12 MESES)

Duración de la membresía	eHarmony	Chemistry	Match	Yahoo! Personals
1 mes	59.95	49.95	39.99	29.99
3 meses	39.95	33.32	22.99	19.99
6 meses	29.95	26.65	19.99	15.99
12 meses	19.95	26.65	19.99	13.99

Fuente. Recopilado de los sitios web de las compañías: (https://www.eharmony.com/singles/servlet/subscription?purchase_reason=10), (http://www.match.com/subscribe/subscribe.aspx?lid=1), (http://personals.yahoo.com/us/reg/billingsplash), (https://www.chemistry.com/subscribe/subscribe.asp), consultados en febrero de 2008.

FIGURA DEL CASO 16.11

LISTA DE PRECIOS MENSUALES EN DÓLARES DE 2008 (BASADO EN UN COMPROMISO A 12 MESES)

Nombre	Servicio	Precio
Suscripciones offline		
Boston Sports Club	Acceso al gimnasio en Boston	74.99
AT&T	900 minutos en teléfonos celulares	59.99
Verizon	Acceso a Internet de 3.0 Mbps	29.99
Pago único en línea		
Carfax	Historial de un automóvil de segunda mano	24.99
Equifax	Calificación de crédito personal	12.95
Suscripciones en línea		
eHarmony	Cita en línea	19.95
Ancestry	Búsqueda de antepasados	12.95
Gmail	40 GB de espacio de almacenamiento extra	6.25

Fuentes. Recopilado de (https://www.google.com/accounts/PurchaseStorage; http://www.ancestry.com/subscribe/signup.aspx; https://www.eharmony.com/singles/servlet/subscription; http://www22.verizon.com/ForHomedsl/Channels/dsl/olo_landing_new.asp; http://www.mysportsclubs.com/member/; http://www.equifax.com/home/, y https://secure.carfax.com/cfm/CCard_Options.cfm).

FIGURA DEL CASO 16.12 **PRUEBA DE PERSONALIDAD DE CHEMISTRY**

	Número de preguntas	Tema	Preguntas muestra
Sección 1	1	*Imagen de mi mano derecha*	¿Cuál de las siguientes cuatro fotografías se parece más a su mano derecha?
Sección 2	4	*Interpersonal*	¿Qué tipo de relación está buscando? ¿El cajón de calcetines está ordenado para una inspección pública?
Sección 3	8*	*Autopercepción*	¿Disfruta del reto de dirigir a personas? ¿Tiene hijos? ¿Qué tan a menudo bebe?
Sección 4	19	*Dinámicas de comunicación*	¿Qué tan importante es para usted compartir cuestiones personales con su pareja? ¿Cuando ve a dos personas besándose locamente en público, prefiere no mirar? ¿Descansa si tiene que permanecer en casa en cualquier lapso de tiempo?
Sección 5	50*	*Rasgos personales y preferencias*	¿Le compraría un auto usado a esta persona (fotografías de cuatro sujetos)? Si está atrapado en una reunión aburrida o esperando en el aeropuerto, ¿qué aspecto tienen sus garabatos típicos (fotografías de 8 garabatos)? En una escala de 1 a 4, califique las siguientes afirmaciones: "Examino cada opción antes de llevar a cabo un plan", "Prefiero amigos leales más que amigos interesados", "El sexo es una parte esencial en una relación exitosa", "Soy más analítico y lógico que muchas personas".
Sección 6	2	*Aspectos de identidad*	En una escala de 1 a 4, califique la siguiente declaración: "Existe algo detrás del muro" (fotografía de un joven mirando sobre un muro de concreto).
Sección 7	14	*Acerca de mí*	¿Qué tan alto es? ¿De qué color son sus ojos? ¿Cuál es el nivel más alto de educación que ha concluido? ¿Cuál es su historial de relaciones? ¿Dónde le agrada más vivir? Cuéntenos acerca de usted y a quién está buscando (texto de 2 000 caracteres).
Sección 8	12*	*Acerca de mi pareja*	¿Es correcto si su futura pareja bebe? ¿Qué tipo de cuerpos encuentra atractivos? ¿Qué grupos étnicos está dispuesto a considerar?
Subir una fotografía		*Opcional*	

Fuente. Recopilado por los autores del caso (http://www.chemistry.com/lovemap/lovemap.aspx?rm=1).
Nota. * Denota que una de las preguntas implica un juego visual.

Zeynep Ton
Catherine Ross

CASO 17

The Home Depot, Inc.

El año 2007 comenzó con una gran sorpresa para The Home Depot, Inc., la cadena de mejoras para el hogar de hágalo-usted-mismo con sede en Atlanta, Georgia. Con 364 400 empleados, se erigía como el minorista de especialidad más grande en Estados Unidos y era el segundo minorista estadounidense en tamaño después de Walmart.[1] El 3 de enero de 2007 Frank Blake asumió el cargo de presidente ejecutivo (CEO) y presidente del consejo, un día después de que Robert Nardelli, quien ocupara ambas posiciones, renunciara de manera sorpresiva. Una reunión del consejo de administración del 2 de enero había abordado el descontento gestado desde hacía tiempo a causa del precio deprimido de las acciones de la empresa a pesar de los mejores ingresos y utilidades logrados bajo el mando de Nardelli. Durante la reunión anual de la corporación en mayo de 2006, el consejo sugirió que el generoso paquete de compensación de Nardelli se vinculara con el precio de las acciones de la empresa, una propuesta que éste rechazó de manera rotunda.[2] El 2 de enero de 2007, Home Depot y Nardelli anunciaron que habían llegado a un "común acuerdo" sobre la inmediata renuncia del directivo.

Nardelli, anteriormente alto ejecutivo de General Electric (GE) a cargo de su división Power Systems, llegó a Home Depot en diciembre de 2000 para asumir el cargo de los fundadores en retiro Bernard Marcus y Arthur Blank. En ese año, después de un periodo de rápido crecimiento, Home Depot era una cadena de 1 134 tiendas valuada en 45 700 millones de dólares.[3] (Vea las figuras 1 y 2 de los datos financieros de la empresa). Nardelli se propuso llevar una mayor disciplina a las desorganizadas operaciones de la empresa, incluyendo la comercialización y administración de las tiendas. Implementó medidas de recorte de costos en varios niveles, entre ellas la centralización de las compras y el cambio de contratación de personal de tiempo completo por contratos más flexibles de medio tiempo. Para 2006 las ventas aumentaron a 90 800 millones de dólares y las utilidades se habían más que duplicado entre 2000 y 2005 a 5 800 millones[4] (figura 2). No obstante, los precios congelados de las acciones de la empresa a lo largo de la estancia de Nardelli representaban un mal resultado comparado con el del competidor Lowe's, que obtuvo enormes ganancias en el precio de sus acciones durante el mismo periodo.[5] Más aún, la política de centralización fue criticada por empleados, gerentes y clientes porque presuntamente afectaba de manera negativa la calidad en el servicio y la moral e identidad de la empresa.[6]

Como sucesor de Nardelli, Blake enfrentaba importantes desafíos. El precio de las acciones seguía siendo bajo, aunque aumentó 2.3% un día después del cambio de liderazgo[7] (figura 3). En 2007, Home Depot trataba de hacer frente a la crisis en el mercado de vivienda, un notable impulsor de la industria minorista de mejoras para el hogar.[8] Su principal competidor, Lowe's, seguía abriendo nuevas tiendas y lo desafiaba en forma directa en su antes no disputado territorio en los mercados urbanos.

Por otra parte, Blake despertaba escepticismo en Wall Street. Al igual que su antecesor, carecía de experiencia en las ventas minoristas. Él también había sido un hombre de GE, donde fungió como consejero general y di-



rector de desarrollo de negocios en la división Power Systems con Nardelli.[9] Abogado de profesión, trabajó para el gobierno estadounidense después de dejar GE y antes de seguir a Nardelli a Home Depot en 2002 para convertirse en subdirector.[10] Sin embargo, en contraste con su antecesor, Blake tenía la reputación de ser un buen escucha y de preocuparse por buscar el consenso.[11] Algunos analistas expresaron sorpresa porque no fue nombrado sólo líder interino mientras Home Depot buscaba a un alto directivo de ventas al detalle para el puesto.[12] Un analista de Goldman Sachs comentó en *BusinessWeek*: "Este es el segundo minorista más grande del país, y [Blake] nunca ha dirigido una empresa, mucho menos una del tamaño de Home Depot."[13] Para dar confianza a Wall Street y a todos los grupos de interés, Blake tendría que decidir con rapidez cuáles estrategias de Nardelli mantendría y fortalecería, cuáles modificaría y cuáles desmantelaría.

La historia de Home Depot

Home Depot fue creada en 1978 en Atlanta, Georgia, por Bernie Marcus y Arthur Blank. Los fundadores habían sido despedidos de sus puestos ejecutivos en Handy Dan Home Improvement Centers en California. En lugar de buscar empleo en otro lugar, consiguieron capital de inversión para financiar su visión de una gran tienda de mejoramiento del hogar: "Una tienda todo incluido para la persona que hace por sí misma sus arreglos."[14] Su idea consistía en establecer un tipo de almacén que les permitiera ofrecer una amplia selección de herramientas y productos y la atención de personal experto en el mejoramiento de la casa y el servicio al cliente.[15] Las primeras dos tiendas de la empresa de 60 000 pies cuadrados abrieron en 1979 en Atlanta, con 25 000 unidades de inventario (SKU), mucho más de lo que se ofrecía en ese tiempo bajo un mismo techo.[16]

La empresa popularizó el concepto de "hágalo-usted-mismo" (do it yourself, DIY), en el que los propietarios de vivienda y otros individuos compraban productos y herramientas y luego construían, reparaban y mejoraban su propiedad ellos mismos. Home Depot facilitó el concepto DIY no sólo al dar prioridad al servicio al cliente, sino también al proporcionarle talleres de capacitación y clínicas para enseñarle cómo "colocar azulejos, cambiar una válvula o manejar una herramienta eléctrica".[17] Los asociados de ventas pasaban por un riguroso entrenamiento en el uso de productos antes de atender a los compradores. Desde el inicio, Home Depot se caracterizó por un enfoque centrado en el cliente. Bernie y Arthur eran conocidos por los empleados como Marcus y Blank, quienes defendían la filosofía de "hacer lo que sea necesario" para servir a los clientes, y alentaban a los asociados de ventas a desarrollar relaciones con ellos más que buscar las ventas como una mera transacción.[18]

La empresa creció con rapidez y alcanzó ventas por 22 millones de dólares en sus cuatro tiendas en 1980, y por 3 800 millones con 145 almacenes en 1990, al tiempo que se convirtió en el principal minorista de Estados Unidos en la industria de mejoramiento del hogar.[19] Fue el minorista más joven en llegar a 30 000 millones de dólares de ingresos, un récord que se volvería a repetir cuando logró 40 000 millones, 50 000 millones y 70 000 millones de dólares en ventas, más rápido que cualquier otra organización detallista a nivel mundial.[20] Para enero de 2007 Home Depot contaba con 1 800 tiendas en Estados Unidos,[21] se había expandido a Canadá, México, Puerto Rico y Chile, y acababa de ingresar a China.[22] (Vea la figura 1 para apreciar los datos del desempeño de la empresa.) Cualquiera de sus tiendas promedio tenía 105 000 pies cuadrados de tamaño y manejaba 40 000 SKU.[23]

La industria de mejoramiento del hogar y el panorama competitivo

A lo largo de la década de 1980 la industria de mejoramiento del hogar se encontraba fragmentada, con ventas divididas entre los participantes de nicho, como las pequeñas tiendas de herramientas, césped y jardín, pintura y tapices, y las grandes tiendas como Home Depot y Lowe's. A principios de la década de 1990 las tiendas independientes comenzaron a perder participación de mercado debido al crecimiento de los almacenes gigantes, una tendencia que continuó a lo largo de la década.

Cuando el programa de televisión de ABC *Home Improvement* (*Mejorando la casa*) debutó en 1991, las ventas anuales de Home Depot ascendían a 3 800 millones de dólares y la empresa empleaba a 21 500 personas. A lo largo de la década de 1990 y hacia el nuevo milenio, los fines de semana de "DIY" se volvieron tan populares que aparecieron dos

estaciones de cable (Home & Garden Television y Do It Yourself Network) dedicadas a este pasatiempo. Impulsado por el auge de la vivienda, una burbuja que reventó desde entonces, el mejoramiento del hogar superó a la mayoría de los sectores minoristas en Estados Unidos, alcanzando un estimado de 291 300 millones de dólares en 2005.[24]

En 2006 el mercado de la vivienda en deterioro impactó negativamente en el área minorista de mejoramiento del hogar; la industria reportó ventas por 200 000 millones de dólares en Estados Unidos en ese año.[25] Los analistas también reportaron indicativos de una saturación del mercado. Sin embargo, sus informes no eran totalmente pesimistas acerca de la fortaleza de la industria de mejoramiento del hogar, considerando el continuo crecimiento de la población y la necesidad de viviendas nuevas, así como la reparación y renovación de las existentes.[26] Proporcionar cada vez más servicios, como la renta de herramientas y la instalación, constituían una nueva tendencia que sería conocida como "do-it-for-me" (hágalo por mí) o DIFM.[27]

Los minoristas en el negocio de mejoramiento del hogar manejaban productos como suministros de construcción y madera, artículos de plomería y electricidad, herramientas, ferretería, pintura y papel tapiz, azulejos, alfombras, vidrio y aditamentos para ventanas, persianas, suministros para el césped y el jardín, e incluso electrodomésticos.[28] Home Depot era el mayor participante en este mercado, seguido por Lowe's. En 2006 estas dos empresas eran competidoras significativas entre sí y mantenían entre ambas 60% de la participación de mercado en Estados Unidos.[29] Walmart, el minorista más grande del país, también competía con ambas firmas. Las tiendas de herramientas como True Value Hardware y Ace Hardware, que mantenían cooperativas entre minoristas independientes, les seguían a cierta distancia, junto con la ferretera Menard's[30] (vea las figuras 4 y 5). En ese año el monto promedio de una transacción en tiendas de ferretería se reportaba en 15 dólares, en comparación con una transacción promedio de 41 dólares en centros para el hogar.[31]

Los grandes almacenes contaban con una amplia gama de proveedores. En 2006 Lowe's recibió suministros de 7 000 vendedores distintos. La administración eficiente de la información y de la cadena de suministro era crucial. La industria del mejoramiento del hogar era cíclica. El periodo entre 2001-2006 demostró un crecimiento variable. (Vea las figuras 6, 7 y 8 para identificar las tendencias en gastos de mejoramientos residenciales, y reparaciones, construcción y ventas de vivienda.)

Lowe's

Lowe's, fundada en 1921, se había enfocado principalmente en la venta de materiales a contratistas, pero en 1980 la declinación en el mercado de la vivienda redujo sus utilidades, lo que llevó a la empresa a redefinir su mercado meta. Durante un periodo de dos años rediseñó la mitad de sus 229 tiendas para atender las necesidades de los consumidores DIY creando una atmósfera más amigable y accesible, con iluminación más tenue y exhibiciones de sala completa. La remodelación del diseño fue un éxito, y en 1982 más de la mitad de los clientes de Lowe's eran no profesionales en la construcción de vivienda.[32]

La empresa mantuvo su formato de tienda pequeña a lo largo de la década de 1980, una decisión que finalmente le costó el sitio número 1 entre las cadenas minoristas del hogar en Estados Unidos, posición que ocupó Home Depot en 1989.[33] No fue sino hasta la década de 1990 que Lowe's adoptó una disposición estilo almacén para sus tiendas. En 1991 comenzó a eliminar en forma progresiva sus locales más pequeños, y para 1993 operaba 57 almacenes, casi duplicando el espacio general de tienda.[34] También abrió más de 140 establecimientos durante la década, y en 1998 anunció un plan de expansión de 1 500 millones de dólares que haría crecer la empresa en 100 tiendas en todo Estados Unidos.[35] Tres años más tarde, en 2001, Lowe's asignó 2 400 millones de dólares a una mayor expansión de tienda y la construcción de nuevos centros de distribución.[36] Entre 2001-2002 inauguró más de 200 establecimientos, una tendencia que continuó a lo largo de 2007, lo que llevó a que su cantidad total llegara a 1 500.[37] (Vea las figuras 9 y 10 para consultar los datos de desempeño de la empresa.)

El rápido crecimiento de Lowe's entre 2000 y 2007 se reflejó en una base de clientes creciente. La introducción de líneas de producto de alto nivel, electrodomésticos y servicios de instalación, todo ofrecido con un telón de fondo

amigable, ayudó a la empresa a atraer a nuevos compradores, en específico a los *baby boomers* adinerados y a las mujeres compradoras.[38] La decisión de vender electrodomésticos en sus tiendas llevó a que la empresa clasificara en segundo lugar detrás de Sears en ventas de estos aparatos en Estados Unidos.[39] Estos éxitos se tradujeron en una ganancia monetaria: los compradores de Lowe's gastaban un promedio de 10 dólares más por visita que los clientes de Home Depot.[40]

Las primeras décadas de Home Depot

Durante sus primeros 20 años, Home Depot era ampliamente conocido por su espíritu emprendedor y su enfoque en el servicio al cliente y el crecimiento de las ventas. Las tiendas se manejaban en gran medida de manera informal. Los gerentes gozaban de una autonomía casi completa en las operaciones de su propia tienda.[41] Los altos directivos incluso los alentaban a ignorar o regresar directrices a las oficinas corporativas que sintieran que obstaculizaban el área a su cargo.[42] Como comúnmente se creía que los gerentes debían pasar la mayor parte del tiempo con los clientes en el piso de ventas, el papeleo de la empresa con frecuencia terminaba enterrado bajo pilas del escritorio de alguien más, depositado en el cesto de basura o incluso marcado con un sello de "B.S." (bullshit, *tonterías*) proporcionado por la empresa y enviado de vuelta a las oficinas corporativas. "La idea consistía en desafiar a los altos directivos a pensar si lo que enviaban a las tiendas valía la pena como para ocupar el tiempo del gerente", dijo Tom Taylor, quien empezó en Home Depot en 1983 como asistente en el estacionamiento y en 2006 era vicepresidente ejecutivo de comercialización y marketing.[43]

Comercialización, operaciones en tienda y administración de proveedores

Se pretendía que la autonomía local alentara la innovación y la sensibilidad para responder a las necesidades y preferencias del mercado local. "Ya sea que se tratara de un pasillo, un departamento o una tienda, realmente se estaba a cargo", explicó un ex gerente de tienda de Home Depot.[44] Los gerentes decidían acerca de la comercialización, las exhibiciones y promociones, y establecían los salarios de los empleados. La comercialización se fundaba en su intuición sobre el mercado local y no en indicadores, herramientas o datos de análisis cuantitativo en particular. Nueve oficinas de compras regionales negociaban en forma separada con los proveedores. Los acuerdos variaban entre una región y otra. Blank creía que la descentralización ayudaba a impulsar las ventas entre 15 y 20% porque los compradores de Home Depot entendían las necesidades locales.[45]

Sin embargo, las compras descentralizadas significaban que "el minorista actuaba como si tratase con nueve empresas de 5 000 millones de dólares en lugar de una sola de 45 000 millones, con lo cual se desperdiciaba la oportunidad de reducir los costos e impulsar los márgenes brutos", escribió un observador de la industria.[46] Promover la autonomía y la sensibilidad con frecuencia implicaba dificultades para cumplir los acuerdos con los proveedores. En un caso, un centro de compras estableció una negociación de muebles para jardín que incluía 10% de descuento para Home Depot a cambio de exhibiciones prominentes en las tiendas de cierta región. Pero muchos gerentes de tienda simplemente ignoraron el trato y decidieron que la exhibición no era lo que su tienda necesitaba.[47] La descentralización de Home Depot también significaba escasa comunicación entre los gerentes y una capacidad limitada para negociar tratos nacionales.[48] Aunque la empresa pudiese generar exhibiciones de tienda en todo el país desde sus oficinas corporativas, no podía coordinarlas fácilmente con las compras nacionales.[49]

La mayoría de las tiendas dependía principalmente de personal de tiempo completo que dominaba el mejoramiento del hogar. A principios de 2000 un analista elogió esta estrategia, porque mantenía la productividad alta y la rotación baja. "Home Depot tradicionalmente se aleja de la mano de obra de salario mínimo y cree que pagar a las mejores personas impulsará las ventas en tienda y una productividad más alta."[50]

En el año 2000, un ejecutivo de la empresa citó el alto nivel del servicio al cliente (una doctrina central de la filosofía administrativa de Home Depot bajo Marcus y Blank)[51] como una de las dos principales razones del éxito de la firma.[52] El informe de ese año de la empresa incluyó la referencia de un "estudio reciente" en el que los asociados de Home Depot "habían calificado 40% más alto que la competencia en servicio al cliente y conocimiento del producto".[53]

Necesidad de cambio

A pesar del sorprendente éxito de Home Depot, Marcus y Blank afirmaron que un crecimiento posterior requeriría nuevas formas de pensar y de hacer. Los fundadores señalaron la necesidad de renovar las tecnologías, construir eficiencias y reubicar recursos, al tiempo que se escuchaba y se respondía a los clientes.[54] Para llevar más disciplina operativa a la empresa, los fundadores reclutaron como CEO a Robert Nardelli, de General Electric (GE).

La era Nardelli

En su primera semana como presidente ejecutivo, Nardelli preguntó cómo enviar un correo electrónico a las 1 134 tiendas y le contestaron que no era posible.[55] Las oficinas corporativas de Atlanta por lo general se comunicaban por fax con los gerentes de tienda.[56] En el año 2000 la empresa empleaba a 227 000 asociados, pero no tenía un director de recursos humanos.[57] A pesar de su rápido crecimiento y de su formato innovador de tienda, Nardelli dijo que la empresa había estado en "modo de inicio durante 20 años",[58] y que sus decisiones por lo general "se basaban en la emoción y no en la información".[59] El minorista estaba años atrás en tecnología en comparación con sus similares, como Walmart. Por ejemplo, gran parte de las notas y facturas se procesaban a mano,[60] y en cuanto a los productos que no tenían código de barras, los empleados tenían que consultar un libro para buscarlo. No había un consejero general, función de director de marketing ni director de finanzas. Nardelli bromeó: "Llámenme anticuado, pero me gusta que el director de finanzas reporte al presidente del consejo."[61]

Para responder a la caída de las ventas, los costos crecientes y una competencia más intensa, Nardelli ideó una estrategia de tres partes: ampliar el negocio a nuevas líneas, expandir el mercado en forma geográfica y con nuevos tipos de clientes, y hacer las operaciones existentes más profundas y rentables.[62]

En 2001 Home Depot comenzó a proporcionar "productos especializados y servicio a clientes profesionales pequeños", y anunció la intención de desarrollar el negocio profesional.[63] Para 2003, Nardelli había expandido su empresa de mayoreo, Home Depot Supply, que proporcionaba productos y servicios a una amplia gama de profesionales, incluyendo desarrolladores de bienes raíces, plomeros, electricistas, equipos de construcción y contratistas industriales más que a la persona ordinaria de hágalo-usted-mismo.[64] HD Supply creció en gran medida por medio de adquisiciones,[65] y para 2006 constituía ya un negocio de 12 000 millones de dólares.[66] Nardelli también amplió el mercado de Home Depot al tomar medidas para introducir sus servicios en otros países. Los directivos anteriores ya habían llevado la empresa hacia Canadá, y Nardelli la llevó a México. En 2001, 2002 y 2004 la organización compró tres cadenas separadas de mejoramiento del hogar en este país. "Fuimos desde cero hasta el número uno en México", dijo el CEO.[67] Para él, la expansión internacional y la diversificación hacia el negocio de mayoreo fueron respuestas estratégicas a la crisis del mercado estadounidense de vivienda.[68]

Nardelli se refirió a la estrategia central de optimizar las operaciones existentes como "mejorar el centro".[69] Varias iniciativas concordaban con este estandarte, incluidos importantes cambios en las funciones fundamentales de ventas, como comercialización, administración de proveedores y operaciones en tienda. En concordancia con este enfoque, Home Depot exhibió en forma prominente el eslogan: "Mejoramos todo lo que tocamos."[70]

Cambios introducidos en la comercialización

Nardelli centralizó la comercialización y las compras de Home Depot. Para julio de 2001 había reasignado estas funciones a 12 vicepresidentes de comercialización que trabajarían en las oficinas corporativas de Atlanta. Despojadas del poder de compra, las oficinas regionales de compras reorientaron sus esfuerzos hacia las ventas, el servicio y el soporte a las tiendas para la presentación de la mercancía adquirida con el nuevo sistema centralizado.[71] Este sistema estaba dirigido a redituar ganancias en el poder de compra y a abordar las ineficiencias de las operaciones.[72]

En septiembre de 2001 Nardelli utilizó su discurso de apertura en el National Hardware Show en Chicago para promover la nueva política de compras centralizadas de Home Depot anunciando que la reorganización daría a los gerentes regionales de la cadena "más tiempo para convertir la mercancía en ventas".[73] Un ejecutivo de comercialización y marketing de una tienda canadiense de mejoramiento del hogar comentó: "Creo que lo que están haciendo es absolutamente correcto. Con las compras regionales se pierde demasiado control del inventario. Y cuando las tiendas no prestan atención a la administración del inventario, usted encuentra que disminuye su servicio al cliente porque hay demasiado producto en el piso de ventas."[74]

Los detractores temían que la centralización llevara a que las tiendas ofrecieran exactamente la misma mezcla de producto sin importar la diversidad local,[75] pero Nardelli sostenía que las compras centralizadas eran necesarias para que Home Depot tuviese un mayor control de la mezcla de productos disponible en las tiendas, a efecto de asegurar una mayor consistencia en la comercialización, y administrar mejor a los proveedores y el inventario.[76] Para 2003 la empresa había eliminado casi 20 000 SKU de su inventario general y agregó otros (la mayoría eran artículos de nivel de precio más alto, dirigidos a incrementar los ingresos) como parte del control central de la comercialización.[77]

Un mayor poder de compra permitió a Nardelli realizar acuerdos exclusivos con ciertos proveedores, como John Deere, Mill's Pride Cabinets y el fabricante de muebles Thomasville. Enfatizó el impulso de las relaciones con los proveedores leales y el desarrollo de más negocios con menos entidades.[78] "Hace dos años no podíamos haber hecho un trato con John Deere", dijo el CEO en 2003. "Cada negocio, cada tienda, era su propio centro de distribución. Ahora podemos negociar un arreglo exclusivo con la marca nacional más fuerte en el país."[79] Home Depot usó su renovado poder de compra para negociar mejores tratos y extender los términos de pago a 45 o 50 días en lugar de los típicos 30 días.[80]

Para soportar la comercialización centralizada, Home Depot gastó más de 1 000 millones de dólares en modernizar la infraestructura tecnológica del minorista y sus sistemas de TI, incluido un nuevo sistema de administración de inventarios.[81] En 2004 implementó una planeación de la variedad, administración de las rebajas y un software de planeación de espacio en tienda.[82] Un año después, 11% de las ventas se resurtían en forma automática.[83]

Enfoque Six Sigma para las operaciones en tienda

Nardelli creía firmemente en el poder de la disciplina aplicada al proceso y la ejecución operativa. Durante su capacitación en GE fue iniciado en la cultura de Six Sigma, una metodología administrativa que utiliza el análisis riguroso para mejorar la calidad, y estaba ansioso por implementarla en Home Depot. Con aproximadamente 1 300 millones de transacciones de clientes al año, una ligera mejora en este indicador clave podría impulsar el desempeño financiero, escribió a sus accionistas en el informe anual de 2004.[84]

El método Six Sigma fue promovido (y registrado como marca comercial) por Motorola en la década de 1980, y más tarde GE y otras empresas lo adoptaron.[85] Motorola estimó que este método le ahorró por lo menos 15 000 millones de dólares desde el momento de su desarrollo hasta 1999.[86] El ex presidente ejecutivo de GE, Jack Welch, un entusiasta del método, afirmaba que las técnicas de Six Sigma permitieron un ahorro de 600 millones de dólares tan sólo en 1998.[87]

En Motorola y otros lugares se aplicó la metodología Six Sigma para eliminar defectos en los procesos de manufactura mediante la reducción de las variaciones. Un defecto se definía como la incompatibilidad de un producto o servicio con sus especificaciones, y *sigma* denotaba la medida de esta variación. Un proceso con calidad Six Sigma generaba menos de 3.4 defectos por millón de oportunidades, mientras que un proceso con calidad de tres sigma arrojaba menos de 2.7 defectos por mil oportunidades.

La metodología Six Sigma se filtró del mundo de la fábrica a otros segmentos de negocios, como la administración de ventas y de recursos humanos. Un ex ejecutivo del departamento de métodos estadísticos de Motorola dijo que

los proyectos que pueden ser “desglosados en actividades discretas y administrables”[88] son “los proyectos correctos para Six Sigma”.[89] En el contexto de las operaciones de tienda minorista, los procesos asociados con el flujo y almacenamiento de productos (por ejemplo, las actividades logísticas en tienda) eran buenos candidatos para el mejoramiento de procesos con esa técnica.

El método Six Sigma fue incorporado en un proceso de cuatro pasos para alcanzar una calidad optimizada: medir, analizar, mejorar y controlar. La medición era el primer paso crucial que permitía a una empresa cuantificar su calidad y precisión en los procesos de negocio. Todo era medible, desde el número de partes de alta calidad producidas, hasta el tiempo que tomaba procesar los pedidos de los clientes o el número de transacciones diarias efectuadas por los representantes de ventas. Las mediciones y las variables se sometían a un proceso de análisis a efecto de determinar los resultados óptimos y los objetivos para el desempeño de ciertos procesos de negocio. El mejoramiento provenía del cambio de procesos y métodos para optimizar el logro de las metas de desempeño establecidas. Finalmente, una vez implementados los nuevos procesos, eran monitoreados con vistas al control y mantenimiento de los niveles de calidad.[90]

Cambios en las operaciones de las tiendas

Consistente con la metodología Six Sigma, Nardelli se centró en la precisión, medición y análisis cuantitativo para conducir el enfoque hacia las eficiencias en los procesos operativos. “Cuando llegué aquí me dijeron: ‘Si obtienes 50% de cumplimiento, ese es un buen día’. Y yo dije, ‘Bueno, ese no es un buen día porque la expectativa de los clientes es obtener consistencia de entrega no sólo en la tienda en la que compran, sino entre un Home Depot y otro’. No podemos vivir con 50% de cumplimiento. Éste tiene que ser de 100%”, recordó el CEO.[91]

Cambios para mejorar la productividad El método de Nardelli para mejorar la productividad en los almacenes incluía simplificar la función del puesto de cada asociado de tienda con vistas a una mayor especialización.[92] Por ejemplo, con la iniciativa denominada *mejoramiento del desempeño de servicio*, Home Depot comenzó a abastecer el nuevo inventario por la noche para que durante el día los asociados pudieran pasar más tiempo con los clientes.[93] Éstos seguían siendo responsables de resurtir los productos de las áreas de almacenamiento durante el día. Nardelli también buscó estandarizar las actividades de logística desde el momento en que llegaba un flete por la puerta trasera del establecimiento hasta su eventual venta o devolución al proveedor. Los estándares de productividad fueron introducidos en cada paso del proceso de flujo de fletes (por ejemplo, tarimas por hora).[94] Las tiendas también tenían que rastrear la “velocidad del inventario”, es decir, el tiempo que tomaba a los productos fluir a través de las tiendas.[95]

Para mejorar la productividad laboral, Nardelli invirtió intensamente en tecnología. A través de la iniciativa denominada *precisión en el extremo frontal y transformación del servicio* (front end accuracy and service transformation, FAST),[96] todas las tiendas fueron equipadas con nuevas terminales en el punto de venta con pantallas *touch*. Estas terminales hacían más fácil y rápida para los cajeros la búsqueda de artículos sin código de barras. También se instalaron cajas de autopago en los 800 establecimientos de mayor volumen de la empresa,[97] y se introdujeron pistolas de escaneo inalámbricas en cajas de cobro después de que un estudio Six Sigma encontró que ayudaba a los cajeros a ser más rápidos y precisos.[98] En 2004 todas las tiendas contaban con pistolas de escaneo inalámbrico, y había más de 1 000 pasillos de autopago en operación.[99] A mediados de 2005 Home Depot también tenía en marcha un proceso computarizado para escanear el inventario entrante.

Cambios para incrementar la precisión de los datos Las iniciativas de la FAST y del proceso de recepción y escaneo de retorno final buscaban mejorar la precisión de los datos en el punto de venta y de inventario, respectivamente. Además, se introdujeron carritos de pedidos para facilitar el resurtido de los anaqueles desde los lugares de almacenamiento. Las tiendas Home Depot recibían más abasto de productos de los que podían colocar en los anaqueles de exhibición. Por lo general, las existencias adicionales se almacenaban en la parte alta del piso de ventas,

en los anaqueles superiores que estaban 8, 12 o 16 pies arriba, mientras que los productos grandes se guardaban en cuartos traseros. Muchos artículos se colocaban en las partes altas en áreas lejos de las ubicaciones de exhibición.* Anteriormente, un asociado caminaba por el pasillo y en forma manual tomaba nota de los faltantes de existencias de los anaqueles, llevaba esa lista al cuarto de cómputo, generaba un informe con una "lista de selección" y luego elegía los productos de las ubicaciones de almacenamiento. Con el nuevo carro de pedidos se podía caminar por los pasillos y escanear cualquier espacio vacío de anaquel para crear en forma electrónica una lista de selección. Si había existencias adicionales del producto faltante en la tienda, se incluían en la lista de selección para que los asociados supieran que el producto estaba en una ubicación de almacenamiento y lo buscaran. En caso de discrepancia entre lo que reportaba el sistema que había en almacenamiento y lo que en realidad se tenía en existencias, los asociados podían hacer ajustes de inventario;[100] es decir, podían cambiar los niveles de inventario en el sistema de cómputo para reflejar las cantidades físicas en las tiendas.

Cambios para mejorar la programación del trabajo Nardelli invirtió en herramientas para los gerentes de tienda con el propósito de mejorar el pronóstico de las necesidades de personal y programar los horarios de trabajo. El nuevo sistema de administración computarizada de la carga laboral permitía a los gerentes ver qué actividades estaban programadas en la tienda y analizar las tendencias históricas y futuras para alimentar la toma de decisiones sobre contratación, proceso de empleo y capacitación.[101]

En busca de flexibilidad para programar el trabajo, Home Depot anunció que ampliaría las prestaciones a los empleados de tiempo parcial e intentó incrementar su número en una proporción de 15 a 50%.[102] Aunque la reacción en contra de los altos directivos dio marcha atrás a esta política, el incremento neto de trabajadores de medio tiempo fue notable.[103]

Cambios de personal

La llegada de Nardelli trajo cambios significativos para los empleados en los niveles corporativo y de tienda. A dos años de su arribo salieron 22 de los principales 29 directivos de la empresa.[104] Entre 2001 y 2006, el 98% de las 170 principales posiciones ejecutivas de Home Depot cambió de mando, y más de la mitad de las nuevas contrataciones fue reclutada fuera de la organización.[105]

En un esfuerzo por renovar el personal y capacitarlo en el nuevo enfoque de administración, Nardelli y Dennis Donovan (un ex ejecutivo de GE a quien aquél invitó a unirse a Home Depot como su director de recursos humanos) desarrollaron un programa intensivo de dos años para mejorar la eficiencia de los nuevos gerentes de tienda.[106] El programa permitía elegir cuidadosamente a los participantes y capacitar a los recién llegados en las prácticas, metodologías analíticas y cultura de la empresa.

En 2002, de los 1 142 futuros directivos contratados por fuera de la organización, 528 tenían experiencia militar.[107] Donovan explicó que buscaban a "personas que entregaran resultados, actuaran en forma estratégica y se orientaran a la excelencia", en contraste con los gerentes tradicionales que con frecuencia sólo eran expertos en ferretería. "Los líderes son excelentes en el servicio al cliente. Inspiran logros, viven con integridad, construyen fuertes relaciones y crean un entorno de inclusión. Los oficiales militares *junior* tienen estas bases", dijo.[108] Un ex teniente de la Marina que en 2005 fue director de implementación de Home Depot, posición creada para estandarizar los procesos, afirmó al respecto: "La estructura militar es muy similar a la forma en que nuestras tiendas están estructuradas. Un gerente de tienda es básicamente el equivalente al capitán de un barco. Digamos que usted tiene un equipo de liderazgo a su cargo, y yo creo que los líderes militares tienen una aptitud natural para las relaciones que se deben construir entre los asociados por hora y la gerencia.[109] Bob Nardelli y yo hemos contratado personal castrense a lo largo de gran parte de nuestra carrera, así que sabemos que este modelo funciona."[110]

---

* La información acerca de las ubicaciones de almacenamiento se basa en las observaciones en tienda del autor del caso.

Análisis de métricas y de cumplimiento del plan

Nardelli también introdujo la disciplina mediante el análisis de datos y la evaluación del desempeño. A los gerentes de tienda se les requirió "cumplir con el plan" y alcanzar las ventas semanales y mensuales y otras metas funcionales. Todo el personal estaba clasificado con base en "cuatro métricas de desempeño": financieras, operativas, del cliente y de habilidades con las personas.[111] Nardelli y Donovan asignaron a los gerentes de recursos humanos en cada tienda para rastrear estas métricas.[112] Un analista del mercado calificó la nueva política en forma positiva, señalando que Home Depot se volvía "mucho más disciplinada, más orientada a los números y responsable en todos los aspectos".[113] Para reforzar la nueva disciplina y comunicarse mejor con los empleados y los gerentes, Nardelli instaló un canal de televisión interno (Home Depot TV, o HDTV) mediante el cual enviaba mensajes a las tiendas.[114] Cada lunes por la noche, voces electrónicas de marketing y comercialización transmitían a los empleados "las órdenes de la semana" a través de un programa en vivo de 25 minutos llamado *The Same Page* (*La misma página*).[115] En otras ocasiones, HDTV enviaba segmentos que recordaban al personal los mensajes y las políticas clave.

Bajo el mando de Nardelli la empresa desarrolló planes de incentivos con la meta de vincularlos al desempeño de los empleados. En 2002 debutó el programa "Compartiendo el éxito", que enfocaba específicamente a los trabajadores por hora.[116] El programa vinculaba el desempeño con los nuevos indicadores de evaluación para sustentar el pago de bonos. En 2004 estos incentivos sumaron casi 90 millones de dólares.[117]

El cambio en la cultura organizacional que Nardelli introdujo, simbolizado por el enfoque analítico, no siempre llevó a los resultados deseados. Los gerentes tenían que monitorear sus números en las tiendas y esto reducía el tiempo que pasaban en el piso. El ex director de información, Ron Griffin, expresó su frustración por tener que demostrar "el rendimiento sobre cada centavo".[118] Varias tiendas respondieron al requerimiento de la métrica de "velocidad de inventario" reduciendo el tiempo en el que éste ingresaba, pero esto generó faltantes de inventario.[119] Un ex ejecutivo de comercialización de Home Depot explicó al respecto: "Todos estos cambios tienen sentido sobre el papel. Desafortunadamente, no funcionan en el piso de las tiendas."[120] Además, los empleados tenían la sensación de que un *Big Brother* los observaba a través de HDTV. Lo apodaban *Bobaganda* en forma clandestina .[121]

Reacciones de Wall Street

La reacción inicial de Wall Street a los cambios introducidos por Nardelli fue en general positiva. Había un amplio acuerdo con la evaluación del CEO acerca de que aquello que había hecho exitosa a Home Depot en sus primeros 20 años no era probable que continuara funcionando cuando la empresa buscaba 100 000 millones de dólares en ingresos.[122] Aunque algunos analistas señalaron que bajo su mando la firma optaba por una estructura más centralizada en un tiempo en el que los minoristas regresaban más autonomía a las tiendas, muchos estuvieron de acuerdo en que en este caso la centralización fue un movimiento necesario.[123] También aprobaron la inversión de Nardelli en infraestructura de sistemas de información, la mejora de la logística en la cadena de suministro, el fortalecimiento de las oportunidades para las economías de escala mediante la centralización de la comercialización, y la introducción de una administración más analítica como base para la toma de decisiones.[124] Las alianzas estratégicas que Home Depot estableció con John Deere y otros también se consideraron fortalezas.[125] Algunos analistas notaron, como se esperaba, la molestia de los empleados actuales y pasados con el cambio cultural de la organización. Muchos advirtieron una probable reacción contra este cambio en una empresa que anteriormente fue famosa y estaba orgullosa de tener poca disciplina corporativa.[126]

En 2005, algunos analistas externaron ciertas reservas. Muchos dudaron de la estrategia de Nardelli orientada a alejarse de las ventas de consumo y enfatizar las ventas a contratistas profesionales a través de HD Supply. Algunos se preguntaron si Home Depot buscaba demasiadas iniciativas estratégicas a la vez, y daban a la empresa una calificación menos entusiasta.[127] Otros informes destacaban la preocupación por el languidecimiento de las acciones, el mercado de la vivienda y la "desconexión entre el pago de Nardelli y el desempeño de Home Depot".[128] Éste había

recibido 200 millones de dólares sobre los cinco años previos mientras que los accionistas veían "rendimientos totales acumulados por accionista de aproximadamente –13%". Aun así, a finales de ese año otros analistas fueron lo suficientemente optimistas como para colocar a Home Depot por arriba de Lowe's como el principal centro para el hogar debido a su posicionamiento con vistas al crecimiento futuro y su valuación relativamente baja.[129]

El desempeño bajo el mando de Nardelli

Además de la duplicación de ingresos bajo el liderazgo de Nardelli, su incansable enfoque en el recorte de costos tuvo éxito en impulsar los márgenes brutos de 30% en 2000 a 33.8% en 2005. En este lapso Home Depot registró una tasa de crecimiento anual promedio de 12% en ventas. Con el mismo auge de la vivienda, Lowe's se había encargado de incrementar sus ventas en un promedio anual de 19% en el mismo periodo.[130]

Pero mientras Nardelli recortaba con éxito los costos y mejoraba la administración financiera de Home Depot, hizo poco por el precio de las acciones. En diciembre de 2000, cuando tomó las riendas como presidente ejecutivo, este precio se negociaba ligeramente abajo de los 37 dólares por acción. Seis años más tarde, cuando dejó la empresa, las acciones estaban sólo ligeramente más altas (remítase a la figura 3). A mediados de 2006 el rendimiento total para los accionistas disminuyó 6%. Durante el mismo periodo de seis años el rival Lowe's vio el precio ajustado de sus acciones aumentar más de 200%.[131] (Vea la figura 10 para comparar el desempeño del precio por acción entre ambas firmas.) Los analistas explicaron el pobre desempeño de las acciones como resultado del enfoque de Nardelli en la administración; uno de ellos señaló que "los números eran bastante buenos [pero] el hecho es que esta organización minorista nunca abrazó realmente su estilo de liderazgo".[132]

Servicio al cliente

La investigación sugirió que el precio a la baja de las acciones corporativas probablemente se relacionaba con el deterioro del servicio al cliente.[133] "Ha hecho a Home Depot mucho más rentable y ágil, pero echó a perder todo lo relacionado con la atención al cliente. Tiene personas que trabajan por menos dinero, con menos conocimiento y experiencia. Todo se enfoca en la rentabilidad a costa de ese importante factor", opinó un analista.[134] La mayor contratación de personal de medio tiempo fue una fuente de preocupación para muchos. Mientras que por lo general estos empleados ocupaban puestos de cajeros o de surtidores de anaqueles,[135] minaban una premisa fundamental del servicio al cliente: la de dar a la persona interesada en hágalo-usted-mismo la confianza de que el personal con los delantales naranja estaba disponible para prestarle ayuda. "Construimos la empresa completa alrededor de la idea de que un cliente podía venir y preguntarnos cómo realizar cualquier cosa (arreglar un inodoro, construir una cubierta, lo que fuera), y que nosotros le diríamos cómo hacerlo. Ahora tenemos chicos que ni siquiera saben identificar los productos", dijo un supervisor de una tienda en Florida.[136]

Nardelli rechazó la noción de que el énfasis en el personal de medio tiempo fuera incongruente con un excelente servicio al cliente. Defendió el cambio como un movimiento inteligente en beneficio de los consumidores, para quienes habría más personal dispuesto a atenderlos en las *horas pico.* Al igual que con las máquinas de autopago, vio el incremento en el número de estos empleados como una forma de asegurar una mejor cobertura en el piso de tienda y más atención para los clientes.[137] Las inversiones en los procesos de tienda y en las tecnologías significaban que dos a tres asociados tradicionales podían ser redistribuidos semanalmente al piso de ventas para ayudar a los clientes.[138] A su vez, la inyección de recursos en la modernización de los establecimientos los hicieron más atractivos.** El sistema de comercialización centralizado también abonó niveles más altos de existencias.[139] Un experto en la industria señaló: "Nardelli está muy consciente del costo de los empleados que pueden brindar un servicio personalizado, y creo que ha hecho un buen trabajo en hacer que las tiendas sean de autoservicio tanto como sea posible. Es más fácil encontrar un producto que antes, los establecimientos están más limpios y es más cómodo comprar en ellos."[140]

** En 2004 la empresa reportó un gasto de 1 000 millones de dólares en remodelación y restauración de las tiendas.

Sin embargo, muchos empleados que crecieron en la era de Marcus y Blank sentían que los nuevos enfoques y estrategias les impedían entregar un servicio excelente. Personal interno comenzó a referirse a la cadena como *Home GEpot*" o *Home Despot*, apodos que se filtraron a la prensa de negocios.

BusinessWeek reportó que Nardelli "alejó a los clientes en forma tan profunda como lo había hecho con los empleados. Los recortes en la nómina llevaron a quejas persistentes de que no había suficiente personal en las tiendas cavernosas de Home Depot para ayudar a los clientes de hágalo-usted-mismo".[141] En el verano de 2002 la sucursal de Better Business Bureau en Atlanta (en la ciudad hogar de Home Depot) suspendió la membresía del minorista en respuesta al disparado número de quejas de los consumidores que dejó sin resolver.[142] En 2005 el índice de satisfacción del cliente estadounidense de la Universidad de Michigan calificó a la empresa en el último lugar de los principales minoristas del país en esta categoría (vea la figura 11).[143] Recibió una calificación de 67 en ese año, menor que la de 73 en 2004, lo que la colocó 11 puntos detrás de Lowe's y 3 puntos atrás de Kmart. (Vea la figura 12 para los comentarios de los lectores del artículo de *BusinessWeek*.)

Para 2006, el CEO y sus altos directivos se habían percatado de que tenían un problema en el servicio al cliente y elevaron el tema a una de sus principales prioridades. Diversas iniciativas se anunciaron para respaldar mejor este servicio y la comercialización.[144] Nardelli anunció un programa de incentivos, llamado "orange juiced",[145] que concedería bonos de 10 000 dólares a los asociados de ventas por un sobresaliente servicio al cliente.[146] Dijo al respecto: "Abrimos cada junta del consejo con los datos del servicio al cliente."[147]

El camino por venir

La salida de Nardelli fue acelerada a causa de la disputa por su compensación ejecutiva y el precio de las acciones, y no por algún rechazo a los cambios que introdujo en Home Depot. Había un acuerdo reconocido de que condujo una revolución tecnológica que sacó a la empresa de la era de la oscuridad en TI, y de que estableció una serie de procesos y funciones de negocios útiles que no existían bajo el liderazgo previo. Pero flotaban las preguntas acerca del impacto que el enfoque de mando y control tuvo sobre lo que anteriormente fue la apreciada pieza central de la marca de Home Depot: el servicio al cliente.

Blake tenía que decidir qué estrategias de su predecesor consolidar, cuáles modificar y cómo proceder para fortalecer la cultura de servicio al cliente de Home Depot. Estas decisiones se tendrían que realizar inevitablemente dentro de la presión de un mercado de la vivienda en crisis y una competencia creciente por los mercados urbanos del cada vez más fortalecido Lowe's.

FIGURA DEL CASO 17.1

DATOS DEL DESEMPEÑO DE HOME DEPOT, 1997-2006 (CANTIDADES EN MDD* EXCEPTO LA ENTRADA DEL CLIENTE PROMEDIO, LOS NÚMEROS DE TRANSACCIONES DE CLIENTES TAMBIÉN EN MDD)

Home Depot	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Margen bruto como % de las ventas	28.1%	28.5%	29.7%	29.9%	30.2%	31.1%	31.8%	33.4%	33.5%	32.8%
Cantidad de inventario	$3,602	$4,293	$5,489	$6,556	$6,725	$8,338	$9,076	$10,076	$11,401	$12,822
Inventario por tienda	$5.8	$5.6	$5.9	$5.8	$5.0	$5.4	$5.3	$5.3	$5.6	$6.0
Número de tiendas	624	761	930	1,134	1,333	1,532	1,707	1,890	2,042	2,147
Número de empleados	124,400	156,700	201,400	227,300	256,300	280,900	298,800	323,149	344,800	364,400
Número de transacciones de clientes	550	665	797	936	1,091	1,161	1,246	1,295	1,330	1,330
Entrada del cliente promedio	$43.63	$45.05	$47.87	$48.65	$48.64	$49.43	$51.15	$54.89	$57.98	$58.90
Crecimiento de ventas en tiendas comparables (*comp store*)	7%	7%	10%	4%	—	(0.5)%	3.7%	5.1%	3.1%	(2.8)%

Fuente. Adaptado de los datos del informe anual de Home Depot 2000-2006. Consultado el 21 de febrero de 2008.
* Millones de dólares.

FIGURA DEL CASO 17.2

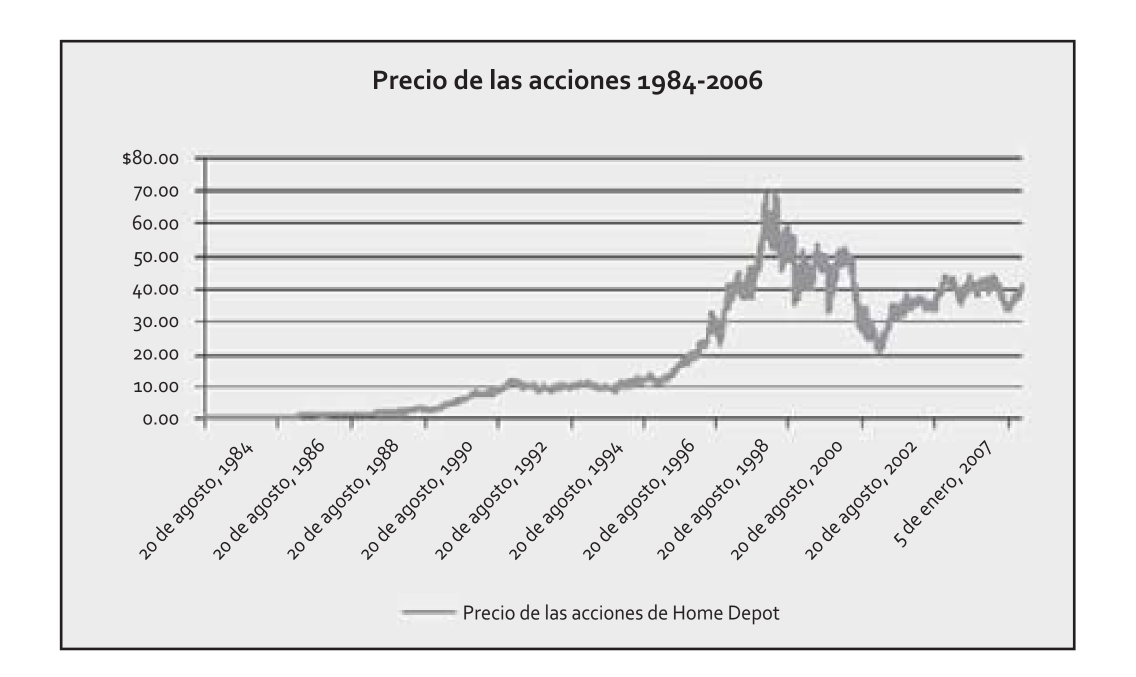
DATOS DEL ESTADO DE RESULTADOS DE HOME DEPOT, 1997-2000 (EN MDD*)

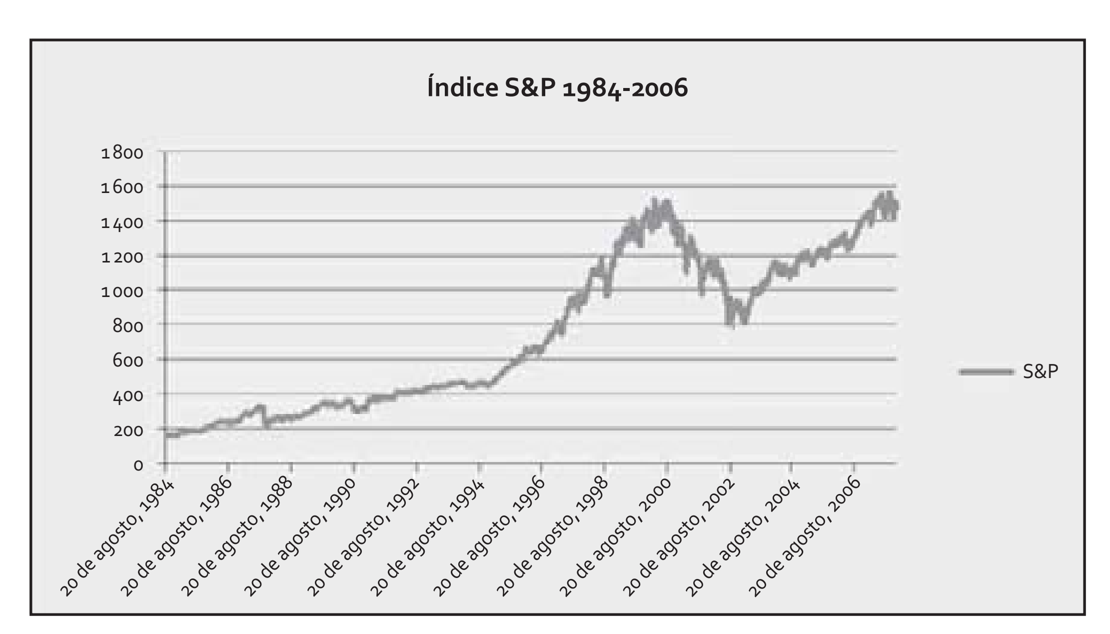
Home Depot	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas	24,156	30,219	38,434	45,738	53,553	58,247	64,816	73,094	81,511	90,837
Costo de los bienes vendidos	17,375	21,614	27,023	32,057	37,406	40,139	44,236	48,664	54,191	61,054
Margen bruto	6,781	8,605	11,411	13,681	16,147	18,108	20,580	24,430	27,320	29,783
Gastos de operación										
De ventas y operación de la tienda	4,303	5,341	6,832	8,513	10,163	11,180	12,502	15,105	16,485	18,348
Preapertura	65	88	113	142	117	96	86	—	—	—
Generales y administrativos	413	515	671	835	935	1,002	1,146	1,399	1,472	1,762
Cargos no recurrentes	104	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total	4,885	5,944	7,616	9,490	11,215	12,278	13,734	16,504	17,957	20,110
Utilidad de operación	1,896	2,661	3,795	4,191	4,932	5,830	6,846	7,926	9,363	9,673
Ingresos por intereses (gasto)										
Ingreso por inversión e intereses	44	30	37	47	53	79	59	56	62	27
Gastos por intereses	−42	−37	−28	−21	−28	−37	−62	−70	−143	−392
Interés neto	2	−7	9	26	25	42	−3	−14	−81	−365
Utilidad antes de impuestos e intereses (EBIT)	1,898	2,654	3,804	4,217	4,957	5,872	6,843	7,912	9,282	9,308
Impuesto sobre la renta	738	1,040	1,484	1,636	1,913	2,208	2,539	2,911	3,444	3,547
Utilidad neta	1,160	1,614	2,320	2,581	3,044	3,664	4,304	5,001	5,838	5,761

Fuente. Informes anuales de Home Depot.
Notas. Años fiscales que concluyen: el 1 de febrero de 1998; 31 de enero de 1999; 30 de enero de 2000; 28 de enero de 2001, 3 de febrero de 2002; 2 de febrero de 2003; 1 de febrero de 2004; 30 de enero de 2005; 29 de enero de 2006, y 28 de enero de 2007.
* Millones de dólares.

FIGURA DEL CASO 17.3

PRECIO DE LAS ACCIONES DE HOME DEPOT, 1984-2006 (EN DLS.)





Fuente. Adaptado de datos de Google Finance del 20 de agosto de 1984 al 20 de agosto de 2006; consultado el 21 de febrero de 2008.

FIGURA DEL CASO 17.4

VENTAS DE HOME CHANNEL, POR MINORISTA, 2004 Y 2006

	2004		2006		2004-2006	2004-2006
Nombre de la tienda	Ventas (millones $)	Participación (%)	Ventas (millones $)	Participación (%)	Cambio en el % de ventas	Puntos porcentuales Cambio en la participación
Home Depot	73,094	19.9	90,837	21.5	24.3	1.6
Lowe's	36,460	9.9	46,900	11.1	28.6	1.2
Wal-Mart	19,200	5.2	23,300	5.5	21.4	0.3
Sears	11,400	3.1	11,500	2.7	0.9	–0.4
CCA Global Partners	8,700	2.4	9,600	2.3	10.3	–0.1
Menards	7,000	1.9	8,000	1.9	14.3	0.0
Pro-Build	4,050	1.1	5,800	1.4	43.2	0.3
Stock Bldg. Supply	3,580	1.0	5,305	1.3	48.2	0.3
Sherwin-Williams	3,977	1.1	5,260	1.3	32.3	0.2
84 Lumber	3,490	1.0	3,920	1.0	12.3	0.0
Total de las 10 principales	170,651	46.6	210,422	50.0	23.1	3.4
Todas las demás	195,548	53.4	211,578	50.0	8.2	–3.4
Total	366,499	100.0	422,000	100.0	15.1	N/A

Fuente. Home Channel News/ Mintel.

FIGURA DEL CASO 17.5

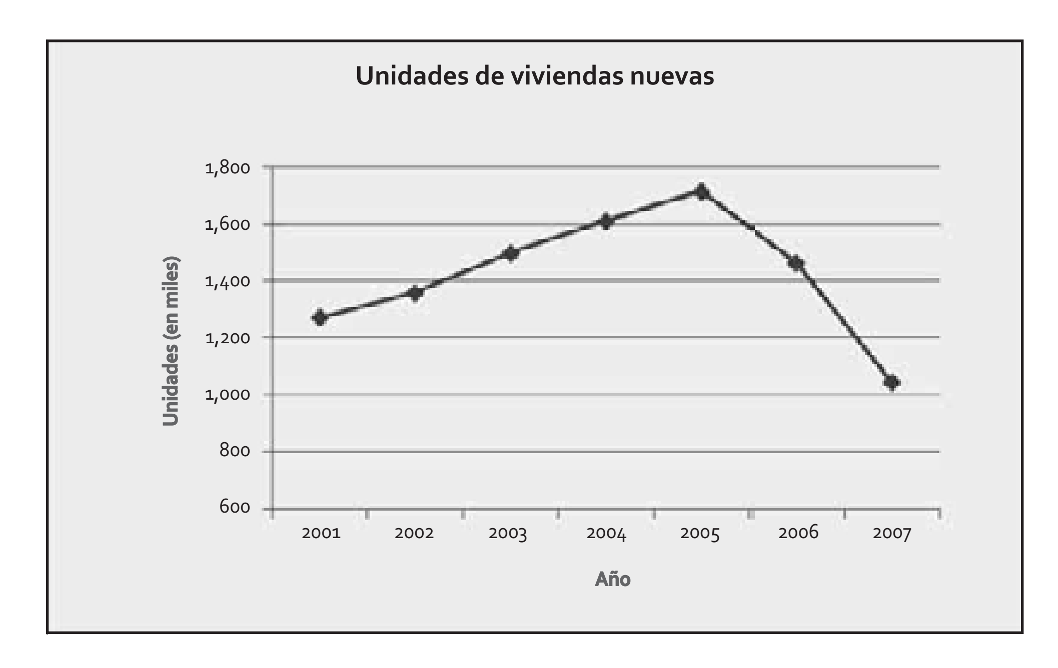
ESTADÍSTICAS DE OPERACIÓN DE LOS PRINCIPALES CENTROS DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR EN EL AÑO FISCAL MÁS RECIENTE, 2006

Empresa (final del año fiscal 2006)	Ventas anuales ($ miles de millones)	Número de tiendas	Área total de ventas (miles de pies cuadrados)	Número de empleados
Home Depot (1/ 2006)	90.8	2,147	224,000	364,400
Lowe's (1/ 2006)	46.9	1,385	157,000	210,142
Menards (1/ 2006)	8	210	27,000	38,000

Fuente. Home Channel News/ Mintel.

FIGURA DEL CASO 17.6

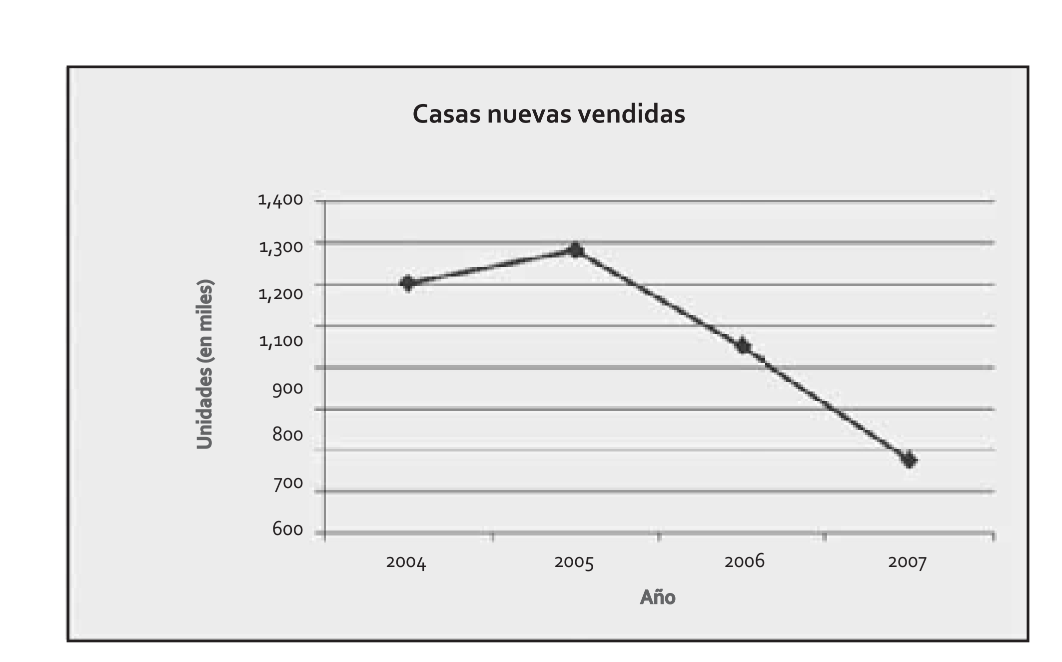
UNIDADES DE VIVIENDAS NUEVAS DE PROPIEDAD PRIVADA ESTABLECIDAS EN ESTADOS UNIDOS (MILES DE UNIDADES)



Fuente. Censo de Estados Unidos.

FIGURA DEL CASO 17.7

CASAS NUEVAS VENDIDAS EN ESTADOS UNIDOS



Fuente. Censo de Estados Unidos.

FIGURA DEL CASO 17.8

GASTOS PARA MEJORAS Y REPARACIONES RESIDENCIALES

Tasa anual ajustada en forma estacional en millones de dólares

			Mejoras		
Año	**Total de gastos**	**Mantenimiento y reparaciones**	**Mejoras**	**Adiciones y modificaciones**	**Remplazos importantes**
2001	627,300	191,100	436,200	308,300	127,900
2002	689,700	188,300	501,200	353,600	147,500
2003	707,000	179,600	527,400	372,300	155,100
2004	794,100	202,200	591,900	(X)	(X)
2005	860,800	212,900	647,900	(X)	(X)
2006	914,400	214,400	699,900	(X)	(X)
2007	908,400	219,800	688,600	(X)	(X)

Fuente. Censo de Estados Unidos.

FIGURA DEL CASO 17.9

DATOS DE DESEMPEÑO DE LOWE'S, 2000-2006 (CANTIDADES EN MDD*, EXCEPTO LA ENTRADA DEL CLIENTE PROMEDIO; NÚMERO DE TRANSACCIONES DE CLIENTES TAMBIÉN EN MILLONES)

Lowe's	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Margen bruto como % de las ventas	27%	27%	28%	28%	29%	30%	31%	34%	34%	35%
Cantidad de inventario	$1,985	$2,385	$2,812	$3,285	$3,611	$3,968	$4,584	$5,982	$6,706	$7,144
Inventario por tienda	$4.16	$4.59	$4.88	$5.05	$4.85	$4.65	$4.82	$5.50	$5.43	$5.16
Número de tiendas	477	520	576	650	744	854	952	1,087	1,234	1,385
Número de empleados	64,070	72,715	86,160	94,601	108,317	121,600	147,052	161,964	185,314	210,142
Número de transacciones de clientes	231	268	298	342	394	460	521	575	639	680
Recibo del cliente promedio	$48.09	$49.70	$53.42	$54.88	$55.96	$57.55	$59.21	$63.43	$67.67	$68.98
Crecimiento de ventas en tiendas comparables (*comp store*)	4.00%	6.00%	6.00%	1.00%	2.50%	5.80%	6.70%	6.60%	6.10%	—

Fuente. Adaptado de datos del informe anual 2000-2006 de Lowe's. Consultado el 21 de febrero de 2008.

* Millones de dólares.

FIGURA DEL CASO 17.10

DATOS DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LOWE'S, 1997-2006 (MDD*)

Lowe's	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas	$11,108	$13,331	$15,906	$18,779	$22,111	$26,491	$30,838	$36,464	$43,243	$46,927
Costo de los bienes vendidos	$8,155	$9,757	$11,525	$13,488	$15,743	$18,445	$21,231	$24,165	$28,443	$30,729
Margen bruto	$2,953	$3,574	$4,381	$5,291	$6,368	$8,026	$9,607	$12,299	$14,800	$16,198
Gastos										
De venta, generales y administrativos	1,954	2,341	2,772	3,348	3,913	4,730	5,543	7,562	9,014	9,738
Costos de apertura de tienda	73	76	98	132	140	129	128	123	142	146
Costos de fusión no recurrentes	—	—	24	—	—	—	—	—	—	—
Total	2,027	2,417	2,894	3,480	4,053	4,859	5,671	7,685	9,156	9,884
Utilidad de operación	$926	$1,156	$1,486	$1,811	$2,314	$3,167	$3,936	$4,614	$5,644	$6,314
Depreciación, ingreso por intereses (gasto)										
Depreciación	256	289	337	409	517	626	758	902	980	1,162
Intereses	72	81	85	121	174	182	180	176	158	154
Utilidad antes de impuestos e intereses	$598	$786	$1,064	$1,281	$1,623	$2,359	$2,998	$3,536	$4,506	$4,998
Provisión del impuesto sobre la renta	216	287	390	472	601	888	1,136	1,360	1,731	1,893
Utilidad neta	383	500	673	810	1,023	1,471	1,877	2,176	2,765	3,105

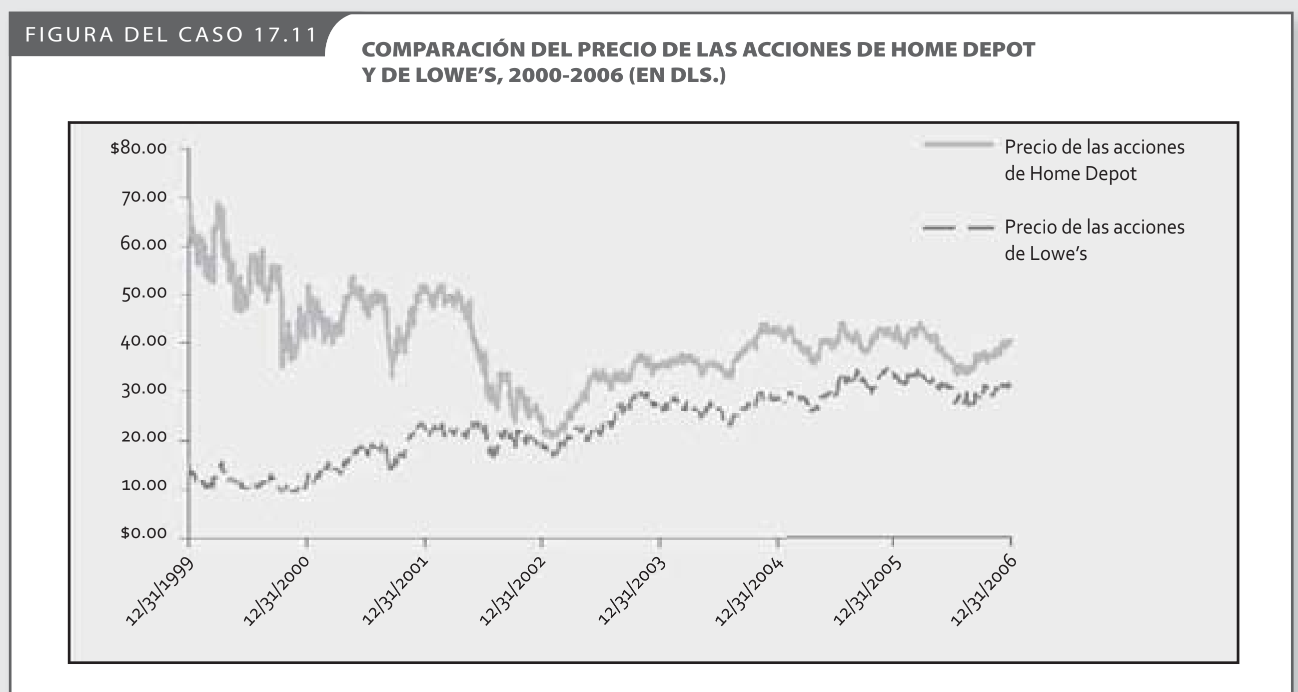
Fuente. Adaptado de datos del informe anual de Lowe's, 2000-2006. Consultado el 21 de febrero de 2008.

Nota. Años fiscales que concluyen: el 30 de enero de 1998; 29 de enero de 1999; 28 de enero de 2000; 2 de febrero de 2001; 1 de febrero de 2002; 31 de enero de 2003; 30 de enero de 2004; 28 de enero de 2005; 3 de febrero de 2006, y 2 de febrero de 2007.

* Millones de dólares.

FIGURA DEL CASO 17.11

COMPARACIÓN DEL PRECIO DE LAS ACCIONES DE HOME DEPOT Y DE LOWE'S, 2000-2006 (EN DLS.)



Fuente. Adaptado de datos de Google Finance del 31 de diciembre de 1999 al 31 de diciembre de 2006. Consultado el 21 de febrero de 2008.

FIGURA DEL CASO 17.12

CALIFICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN SOBRE EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ESTADOUNIDENSE, 2000-2006

Categoría: tiendas minoristas de especialidad

Empresa	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Costco Wholesale Corporation	77	76	79	80	79	79	81
Sam's Club (Walmart Stores, Inc.)	74	78	77	77	75	76	78
Todas las demás	NM	72	73	73	75	73	75
Lowe's Companies, Inc.	NM	75	76	77	76	78	74
Promedio de las tiendas minoristas de especialidad	**76**	**73**	**74**	**74**	**75**	**74**	**75**
Best Buy Co., Inc.	NM	NM	NM	72	72	71	76
Circuit City Stores, Inc.	NM	NM	NM	73	72	70	69
Home Depot, Inc.	NM	75	71	73	73	67	70

Fuente. (http://www.theacsi.org/), consultado el 21 de febrero de 2008.

FIGURA DEL CASO 17.13

COMENTARIOS AL REPORTAJE DE PORTADA DE *BUSINESSWEEK*: "RENOVATING HOME DEPOT", 27 DE MARZO DE 2006

Nuestro reportaje de portada del 6 de marzo, "Renovating Home Depot", dio un vistazo cercano a la cultura corporativa que el presidente ejecutivo Robert L. Nardelli intenta construir basada parcialmente en conceptos y personal militares. Argumentamos que la disciplina de mando y control que el CEO ha impuesto está obteniendo resultados financieros, pero una gran cantidad de cartas, publicaciones en línea y respuestas al tablero de mensajes (casi 300 en total) indica que este reacondicionamiento ha tenido un costo. Muchos lectores vincularon la ética estilo militar promovida por Nardelli con una declinación en el servicio al cliente en las tiendas de la cadena. En forma sorprendentemente similar, se quejaron de trabajadores indiferentes, largas filas de pago y tiendas desagradables. Sólo dos remitentes elogiaron la tienda de suministros del hogar más grande de Estados Unidos. Lo que sigue es una muestra de las reacciones de los lectores, y una respuesta de Home Depot.

Puntos de vista del cliente

Como veterano de submarinos de la Marina, así como de General Electric (Heavy Military Electronics), sólo puedo aplaudir la administración estilo militar de Home Depot y de Robert Nardelli. Lo que falta es un enfoque en los clientes. También soy un veterano del mejoramiento del hogar. He visto a la empresa bajo el mando de Nardelli seguir los pasos de las ahora difuntas tiendas Hechinger del norte de Virginia, mientras que Lowe's se come el almuerzo de Home Depot.

Anónimo

Las ventas brutas de Home Depot pueden haberse disparado, pero el servicio al cliente es simplemente grotesco. Por ejemplo, las tiendas tienen muchas cajas de salida, pero con frecuencia la mayoría está cerrada: intentan empujar a los clientes hacia la horrible área de autopago. Escribí una carta al corporativo de Home Depot y le dije que no quería convertirme en su empleado sin remuneración ni siquiera por cinco minutos.

Jeffrey E. Schmidt
Kissimmee, Fla.

Busqué en vano en "Renovating Home Depot" alguna referencia al valor de los veteranos como empleados, además de su madurez, disciplina y disposición para reubicarse en lugares insípidos.

La capacidad del empleado veterano a "pensar con los pies en la tierra" fue elogiada, pero los planes críticos están siendo realizados por la administración central de Home Depot. No leí ninguna referencia acerca de cómo se desarrollan estos planes; por ejemplo, cómo se definen esos números de metas de ventas (nerviosamente localizados por los gerentes de las tiendas en sus BlackBerrys). ¿Con qué pensamiento se faculta al empleado veterano para que actúe?

En forma similar, Home Depot ha respondido a sus necesidades "estratégicas" remplazando a su personal experimentado, bien renumerado y profesional, por una plantilla de personal de negocios que estará dispuesta a aceptar más exigencias y a cuestionar menos la autoridad. Parece que las decisiones se toman estrictamente con base en los números, con frecuencia sin un sentido de la causa de raíz o su naturaleza interconectada.

Jennifer Kirley
(Anteriormente técnico de mantenimiento de buques HT1 primera clase, Marina estadounidense), Greene, Me.

El primer problema en Home Depot después de la llegada de Nardelli fue una violación extensiva al eslogan de Carl Liebert: "Los clientes no pueden comprar lo que no tenemos." Cuando la empresa apareció en escena por primera vez, antes de Nardelli, corrigió dos problemas flagrantes que fueron la desgracia de Hechinger: artículos fuera de existencia, mala exhibición de los productos existentes y falta de sensibilidad de los empleados de piso con los clientes. Home Depot, antes de Nardelli, tenía existencias completas y contrataba personas en el

ramo que estaban disponibles para trabajar en el piso. Entendían el manejo de las existencias y podían ayudar a los clientes a utilizarlas.

Muchos de nosotros ahora encontramos en Lowe's existencias más amplias y completas junto con una mejor disponibilidad y conocimiento del personal. Hago un mayor esfuerzo por comprar en consecuencia. Home Depot haría bien en cambiar su enfoque de mando y control hacia los clientes.

George F. Steeg
Potomac Falls, Va.

Aplaudo los esfuerzos del presidente ejecutivo Bob Nardelli por hacer que la experiencia de compras sea consistente a lo largo de todas las tiendas. Ha llevado orden a lo que en ocasiones era una experiencia inútil de intentar encontrar un artículo en particular. Desafortunadamente, me provee de la velocidad y la eficiencia que ansío por todas las razones equivocadas: entrar y salir del sitio tan rápido como pueda para no tener que escuchar a los empleados quejarse de otro cambio implementado por los altos directivos.

Scott Haines
Foster City, Calif.

Recientemente visité Home Depot para comprar un simple codo de cloruro de polivinilo (PVC) para mi sistema de aspersión, algo que probablemente costaría menos de 1 dólar. Después de gastar una cantidad desproporcionada de tiempo tan sólo en buscar el artículo, fui al frente de la tienda sólo para ser recibido por un empleado y dos filas de caja de salida con 10 y 12 personas. No valió la pena la espera. ¿Volver a comprar en Home Depot? Nunca.

Larry Paquette
Fresno, Calif.

Después de leer el reportaje de portada, tengo que decir que soy partidario de Nardelli. Al poseer experiencia en los cuerpos de Marina en Vietnam y también como gerente de 1 000 personas en empresas, veo grandes paralelos para el éxito. La mayoría de las empresas exitosas requiere un desempeño equilibrado (financiero, operativo o de mejoramiento de procesos), enfoque en los clientes y desarrollo de personas. Es ingenuo considerar esto como militarizado cuando sólo se trata de buenos negocios. Contrario a la percepción de sangre y vísceras creada por Hollywood, en la milicia actual voluntaria hay mucho más enfoque en el desempeño equilibrado y en las habilidades con las personas. El ejército en realidad ha mejorado con mayor rapidez que algunas empresas estadounidenses para mantener a los voluntarios. Contratar a personas bien entrenadas es una ventaja estratégica excelente, por lo que felicito al señor Nardelli.

Richard Jozwiakowski
Round Rock, Tex.

• • • • •

Home Depot responde

Con 1 300 millones de transacciones al año, es probable que cometamos errores, pero nada nos decepciona más que defraudar a un cliente. Estamos haciendo mejoras continuas en nuestros niveles de servicio al cliente y trabajando en forma más ardua que nunca para asegurar que nuestra entrega del servicio cumpla con las altas expectativas que nuestros clientes tienen de Home Depot.

Jose Lopez
Vicepresidente senior de clientes, Home Depot, Atlanta

Fuente. *BusinessWeek.*

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

CASO 18

Molson Canadá: marketing en medios sociales[1]

El 23 de noviembre de 2007 la cervecera Molson suspendió su publicidad en Facebook luego de que numerosas personas se quejaron de que estaba promoviendo el consumo excesivo de bebidas alcohólicas. La promoción en cuestión incluía un concurso de fotografías dirigido a estudiantes universitarios de entre 19 y 24 años. El fracaso del anuncio en un sitio de redes sociales forzó a Molson a repensar su estrategia de cara a estos medios. ¿Cuál debería ser su siguiente movimiento? ¿Cómo debería manejar uno de los canales de marketing de más rápido crecimiento? ¿Debe Molson utilizar los medios sociales para actividades comerciales?

Molson Company

Fundada por John Molson en Montreal en 1786, Molson Company forma parte de Molson Coors Brewing Company, y es la segunda empresa más antigua de Canadá, precedida sólo por Hudson's Bay Company. Con una participación de mercado por volumen de 41% en 2006, constituye la marca preferida de Canadá, ligeramente adelante de la cerveza Labatt. A nivel mundial cuenta con una participación de mercado de 3.8%, lo que la coloca en cuarto lugar detrás de InBev NV, Anheuser-Busch y SABMiller. Molson ofrece una variedad de marcas en su país de origen, como Molson Canadian, Coors Light, Rickard's Red y Pilsner, y se asoció con otras cervecerías líderes para ofrecer marcas como Heineken y Miller Genuine Draft. Emplea a 3 000 canadienses y opera seis cervecerías, incluida una tipo boutique en Creemore, Ontario.

La empresa ha invertido en comunidades de todo Canadá mediante diversas iniciativas y a través de patrocinios al deporte y el entretenimiento, y se manifiesta orgullosa de ser una empresa socialmente responsable, lo que se refleja en su código de conducta:

> Como fabricante de bebidas alcohólicas, Molson Coors está comprometida a promover decisiones legales y responsables en torno al consumo de sus productos. En sus prácticas de ventas y marketing promueve el uso responsable

[1] Este caso ha sido escrito a partir exclusivamente de fuentes publicadas. En consecuencia, la interpretación y perspectivas presentadas no son necesariamente las de Molson Canadá o de alguno de sus empleados.

> de sus productos en adultos con edad legal para beber. La empresa hace incluso todos los esfuerzos necesarios para evitar la apariencia de tolerar la ingesta de alcohol en menores de edad, conducir en estado de ebriedad o alguna otra actividad relacionada con el consumo irresponsable. Al seguir sus responsabilidades de trabajo o representar a la empresa, [sus empleados] debe[n] estar consciente[s] de que cualquier conducta inapropiada se refleja en forma negativa en la reputación de la empresa y en el capital de la marca. Si usted elige consumir bebidas alcohólicas, se espera que dé un ejemplo positivo de ingesta responsable de alcohol.[2]

Siguiendo los preceptos establecidos en su código de conducta, Molson ha organizado programas anuales para promover el consumo responsable de alcohol. En diciembre de 2007 gastó más de 100 000 dólares para respaldar a las comunidades canadienses en sus esfuerzos por auspiciar la ingesta moderada durante la época de las festividades. Su patrocinio incluía un servicio de transporte gratuito en la noche de Año Nuevo en Ottawa y el respaldo a Operation Red Nose en el este y oeste de Canadá.

Al abundar sobre los esfuerzos de la empresa, Ferg Devins, vicepresidente de gobierno y asuntos públicos de Molson, explicó:

> La participación en la comunidad es una parte importante de la herencia de Molson. Ésta ha promovido desde hace tiempo las elecciones responsables, y las iniciativas locales de este año a lo largo del país son consistentes con la forma en que ha construido su negocio en las comunidades de todo el país. Esta es nuestra forma de celebrar a quienes eligen asegurarse de que todos sus recuerdos de los días festivos sean buenos.[3]

Al paso de los años la empresa ha enfocado sus esfuerzos en la producción de cervezas de calidad y en tomar en serio sus responsabilidades sociales y con la comunidad. El programa de consumo responsable es un ejemplo de su compromiso con los consumidores para que éstos realicen elecciones de ingesta responsable (figura 1). Como fabricante de bebidas alcohólicas, Molson ha dirigido sus donativos de inversión comunitaria a programas que fomenten en los públicos adultos conductas conscientes relacionadas con la bebida. Históricamente ha dirigido la mayoría de sus esfuerzos hacia los canales de marketing tradicionales. Sin embargo, desde 2007 empezó a experimentar con las redes sociales y las herramientas de marketing social como medios para capitalizar a sus clientes potenciales jóvenes.

Medios sociales

Molson ya había experimentado con los blogs en sus primeras etapas e intentó establecer una presencia en los sitios de redes sociales, pero no participó por completo en estos medios (es decir, en las tecnologías y las prácticas en línea utilizadas por las personas para compartir sus experiencias, opiniones y otras perspectivas).

Al igual que muchas otras empresas, aún estaba buscando la mejor forma de integrar sus esfuerzos de marketing a través de diversas actividades en línea que utilizan la tecnología para establecer una interacción social mediante mensajes, fotografías y videos. Ejemplos de estas tecnologías son los contenidos de la red como blogs y wikis, creados por individuos o una colaboración de individuos. Los ejecutivos de Molson se dieron cuenta de que los medios sociales constituían una forma de utilizar Internet para la colaboración instantánea, compartir información o sostener una conversación acerca de cualquier tema o con cualquier persona. La forma de manejar estas características para promover los productos de Molson constituyó todo un reto intelectual.

---

[2] “Living Our Values”, Molson Coors Brewing Company, Company, p. 4 (http://www.molsoncoors.com/templates/molson_coors/pdf/Code_of_Business_Conduct.pdf), consultado el 10 de mayo de 2008.

[3] “Molson Celebrates Responsible Choices Across Canada this Holiday Season”, comunicado de prensa de Molson Coors Brewing Company, 19 de diciembre de 2007 (http://www.molsoncoors.com/newsroom/press-releases/2007), consultado el 17 de febrero de 2008.

Un aspecto que hacía este reto más complejo es el hecho de que en los medios sociales cualquier persona puede ser un experto, un poeta, un músico, un fotógrafo, un editor o un reportero. Así, la forma en que un miembro potencial de la comunidad respondería al contenido creado por Molson y cuánta credibilidad se debía dar a esa respuesta era muy difícil de evaluar. Este dilema constituía una de las principales razones por las cuales muchas organizaciones dudaban en ingresar al terreno de los medios sociales, donde además los contenidos de un servicio pueden mezclarse (mashup) con los datos de otros servicios:

> Mashup es una aplicación de la red que combina los datos de más de una fuente en una sola herramienta integrada. Un ejemplo es el uso de datos cartográficos de Google Maps, que agrega información de ubicación de los datos de bienes raíces de Craiglist, con lo cual se crea un servicio nuevo y distinto no ofrecido originalmente por ninguna de las fuentes en la red.[4]

Las mezclas con mashup conllevan los temas del control y la propiedad. El contenido en los medios sociales no puede ser controlado por el individuo que lo crea, en especial en términos de cómo otras personas van a utilizarlo y los tipos de trayectorias evolutivas que puede tomar. Por tanto, nadie tiene el control completo sobre el contenido de los medios sociales, lo que genera grandes implicaciones en la forma en que las empresas pueden usarlos para promover su imagen y productos.

Los medios sociales se caracterizan por poseer funciones como conectividad, comunidad e inclusión, que los hacen fundamentalmente diferentes de los medios tradicionales como los periódicos, la televisión, los libros y la radio. En la figura 2 se presenta una lista parcial de sus características, las cuales se relacionan principalmente con interacciones entre las personas facilitadas por la tecnología y los aspectos de diseño de los sitios web. En general, las empresas intentan aprovechar una o más de estas características para construir conciencia y crear comunidades en torno a sus productos.

Para crear conciencia sobre sus productos, Molson podía elegir entre una diversidad de medios sociales, como blogs, foros, microblogs y agregadores de noticias. A la vez, para crear comunidades, podía acudir a los sitios que ofrecen compartir fotografías y videos, o marcadores y redes sociales. En la figura 3 se describen algunas categorías comunes de los medios sociales. Con base en los objetivos primarios de estos sitios, Molson podía clasificarlos en diversas comunidades de acuerdo con los tipos de contenido particular que suelen organizar y compartir. Algunas de las comunidades de contenido más populares tienden a formarse en torno a la amistad (Facebook), fotografías (Flickr), vínculos con marcadores sociales (del.icio.us) y videos (YouTube). Al igual que con otros medios de comunicación, el tipo de medios sociales y las características que se aprovecharían estaban determinados por los clientes meta, el tipo de producto y la estrategia de marketing.

Marketing en los medios sociales

> Los sitios de redes sociales como MySpace.com y Facebook atraen a grandes números de usuarios, en su mayoría jóvenes dispuestos a participar con sus marcas favoritas. Sin embargo, la mayoría de los comercializadores usa tácticas de marketing tradicionales para impulsar mensajes en estos espacios, como anuncios en el sitio web[5] y micrositios estáticos.[6] No obstante, si desean obtener el valor completo de marketing en los sitios de redes sociales, los mercadólo-

---

4 Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/Mashup_(web_application_hybrid)], consultada el 16 de septiembre de 2008.

5 Los anuncios en un sitio web es una opción de compra de publicidad en la que ésta se coloca en cualquier página del sitio meta. Esta opción por lo general es poco costosa, y los anunciantes renuncian a opinar sobre la colocación. Los anuncios pueden ser ubicados en las porciones no vendidas o menos valiosas del sitio meta en forma aleatoria.

6 Los micrositios estáticos son páginas relacionadas con un sitio web que tienen su propio URL, el cual no se deriva de la página principal. Se utilizan para anuncios contextuales o de pago por clic, y son creados con contenidos específicos de temas, ricos en palabras clave para atraer tráfico en la red; sin embargo, no son dinámicos y permiten muy poca personalización.

gos deben prepararse para participar en una relación personal con los usuarios proporcionando alguna forma de valor. Las promociones son apropiadas en este contexto, pero aún mejor es la información o los elementos de marca que los usuarios pueden transmitir a sus amigos.[7]

El marketing de medios sociales (social media marketing, SMM) es una forma de marketing por Internet que utiliza estos medios para alcanzar metas de comunicación de marketing y de branding. Sitios como MySpace, Facebook, Bebo, YouTube, Digg, Flickr y Twitter se utilizan para comunicar información acerca de una empresa, su marca y productos. Qué medio social es más eficaz y en qué forma puede enfocarse mejor depende en parte de las metas de la campaña del SMM y del producto ofrecido. En general, la mayoría de las campañas tiene como finalidad propagar una idea, crear conciencia de marca, incrementar la visibilidad, alentar la retroalimentación de la marca y el diálogo y, en algunos casos, vender un producto o servicio.

Los mercadólogos de medios sociales aprovechan el hecho de que los usuarios promedio de los sitios de redes sociales son jóvenes. Según una encuesta de Forrester, en 2006 sólo 20% de los adultos reportó utilizarlos. En contraste, casi 47% de los adolescentes y 69% de los adultos jóvenes (edades de 18 a 21 años) tenía un perfil y había interaccionado con otros internautas en estos sitios, como MySpace y Facebook. Entre los usuarios, la tasa de uso de los adultos jóvenes fue más alta en comparación con otros grupos: 68% reportó visitas diarias, por 60% de los internautas de 12 a 17 años y 42% de los adultos.[8]

Otro aspecto interesante desde la perspectiva de un mercadólogo de medios sociales estriba en que los usuarios de sitios de redes sociales desean participar con sus marcas favoritas. Una encuesta de Forrester reveló que el enfoque de marketing más común en estos sitios consiste en establecer un perfil para la marca al que se unan los miembros, o "se hagan amigos", como algunos prefieren llamarlo. Por ejemplo, el perfil de Molson en Facebook, Molson Canadian Nation, tenía como amigos a más de 19 000 miembros (otros usuarios de Facebook).[9] Forrester también encontró que muchos usuarios dan la bienvenida a las interacciones con las marcas que aman: más de una tercera parte de los internautas de entre 18 y 26 años admitió que estaría interesado en ver el perfil de una empresa (vea la figura 4).

La campaña Cold Shots Campus Challenge

A mediados de octubre Henderson Bas, una agencia de publicidad con sede en Toronto, anunció a nombre de Molson Canada el lanzamiento de una campaña enfocada en la población de 19 a 24 años. El objetivo consistía en utilizar Facebook para incrementar la conciencia de los productos de la empresa y llegar a la "población meta de Molson en forma más eficiente".[10] El plan implicaba utilizar el perfil del grupo Molson Canadian Nation en Facebook, que entonces tenía más de 17 500 miembros, para correr la voz acerca de sus productos.

"El uso de Facebook para este programa tiene un sentido estratégico", afirmó en el lanzamiento de la campaña Heather Clark, director de estrategia creativa de Henderson Bas.[11] El segmento de población presente en la mayoría de los sitios de redes sociales, incluido Facebook, era "ideal" para empresas como Molson. Facebook, principalmente

---

[7] Charlene Li, *Marketing on Social Networking Sites*, Forrester Research Inc., Cambridge, MA, 2007.

[8] Para más detalles acerca del usuario de los sitios de redes sociales, remítase a Charlene Li, *How Consumers Use Social Networks*, Forrester Research Inc., Cambridge, MA, 2007.

[9] El grupo de Molson Canadian Nation en Facebook tenía 19 063 miembros el 29 de marzo de 2008.

[10] Marina Strauss, "Molson Photo Contest Brews up Anger", *Globe and Mail* (http://www.theglobeandmail.com/servlet/story/RTGAM.20071122.wmolsonface1122/BNStory/Technology), consultado el 6 de enero de 2008.

[11] Kara Nicholson, "Molson Using Facebook to Engage Canadian Students" (http://www.mediaincanada.com/articles/mic/20071122/molson.html), consultado el 6 de enero de 2008.

creada para estudiantes universitarios, posee una base de participación muy joven. Más aún, este tipo de sitios web proporciona un ambiente donde los amigos interaccionan en un entorno abierto y de confianza, por lo que ofrecen oportunidades a los mercadólogos para construir sus marcas y promover sus productos a través del marketing viral mientras se corre la voz entre los amigos. Estos sitios web constituyen un espacio virtual "dónde reunirse, una gran oportunidad para hacer participar a los usuarios en un diálogo. Si se hace bien, cualquiera puede encontrarse con un país completo de embajadores de la marca", afirmó Heather Clark.[12] La campaña estaba planeada para manejarse de fines de octubre a fines de noviembre de 2007.[13]

El *modus operandi* de la campaña era crear un "dormitorio" virtual con el nombre de cada universidad o colegio donde los estudiantes de esas instituciones pudieran publicar sus fotografías y las de sus amigos tomadas en las fiestas. El *dormitorio* con más fotos recibiría el título de escuela de *fiesta número uno en Canadá*. La mejor imagen, según lo determinado por un panel de jueces de Molson, ganaría el Spring Break Trip Give Away Contest, un viaje para el ganador y tres amigos a Cancún, México, para el Spring Break de 2008, patrocinado por Breakaway Tours.[14] Además, el grupo Molson Canadian Nation en Facebook proporcionaría algunas funciones para atraer miembros, incluido el juego Cold Shots Amped Up, protectores de pantalla, papel tapiz e iconos de MSN, la sección "Party Finder", sondeos y búsquedas personalizadas de fotografías.

Los estudiantes meta de la campaña crecieron en la era de Internet y se sienten cómodos de difundir su vida privada en las redes electrónicas. Acostumbran subir sus fotos personales, comparten sus videos y pasan más tiempo en el sitio web que en actividades de convivencia en el mundo real. Los sitios como Facebook constituyen un lugar común dónde pasar el rato. Por estas razones, el concurso se volvió popular entre los estudiantes, en particular en los de Memorial University of Newfoundland (MUN). Para el 23 de noviembre, los alumnos del MUN habían cargado 67 fotografías, muy por delante de la Universidad de Victoria, que estaba en segundo lugar con 26. Sin embargo, no todos los estudiantes estaban orgullosos de que su universidad fuese "líder" en esta competencia. Algunos argumentaban que aquellos en poca ropa que habían consumido cantidades excesivas de alcohol difícilmente se relacionaban con su idea de un tiempo maravilloso en el colegio.

Críticas al concurso

Muchos estudiantes y administradores de las universidades canadienses consideraron que el "cold shot" de Molson confería una mala reputación a sus escuelas. Sentían que el concurso alentaba el comportamiento irresponsable al incitar a los jóvenes a publicar sus fotografías en situaciones escandalosas. Para hacerse notar, quienes posaban para las fotos pueden haber sentido la necesidad de presentarse a sí mismos en una condición extraordinaria, lo que por lo general significaba usar vestimentas reveladoras, comportarse en forma inusual y beber más cantidades de alcohol de las que pudieran considerarse seguras y responsables.

Quienes no participaban con el MUN "favorito" sentían que este concurso daba a su universidad una imagen de "resaca". *The Muse*, un periódico manejado por los estudiantes, publicó una editorial en la que arremetía contra la campaña de Molson.

El editor Kerri Breen calificó el concurso de "sumamente ridículo". Criticó el método de Molson como inapropiado y afirmó que "los bongs de cerveza y las chamarras de reconocimientos deportivos no eran algo con lo que MUN

---

12 *Ibid.*

13 Karen Rouse, "Molson Ends Facebook 'Party School' Contest", *Denver Post*, 26 de noviembre de 2007 (http://www.denverpost.com/business/ci_7562948), consultado el 12 de enero de 2008.

14 Kara Nicholson, "Molson Using Facebook to Engage Canadian Students", *op. cit.*

querría relacionarse".[15] Otra estudiante opinó que el concurso era frustrante porque daba una impresión equivocada de los jóvenes que acudían a la MUN a estudiar y que obtenían buenas calificaciones. Desde su punto de vista, era injusto "que otras personas llegaran y vieran la escuela como un todo y dijeran que somos un grupo de personas a las que no nos interesa la formación académica, que sólo estamos aquí para estar de fiesta".[16] Otros estuvieron de acuerdo en que el concurso de Molson ofrecía un punto de vista tergiversado acerca de lo que significa tener una buena experiencia en la universidad.

La Universidad de Western Ontario, que se enorgullecía de ofrecer la mejor experiencia a los estudiantes, no estaba satisfecha con el octavo lugar (sólo se habían recibido 10 entradas para el 22 de noviembre) de la lista de las mejores escuelas "de fiesta", las cuales, de acuerdo con Cynthea Galbraith, vocera de Molson, aludían "al contexto de celebrar los buenos tiempos con amigos después de terminar las actividades cotidianas".[17] Los estudiantes y funcionarios de Western argumentaron que si esto era lo que escuela "de mejor fiesta" significaba, entonces Western debería estar en el primer lugar de la lista y no en el octavo:

> *Escuela de fiesta* es una definición muy estrecha de lo que creemos que debe ser la mejor experiencia de los estudiantes en el país. Cuando hablamos con éstos, con los exalumnos y con el público, enfatizamos que [Western] tiene el componente académico pero también ofrece una gran experiencia social... *Experiencia social* significa muchas cosas distintas. Significa tener una gran comunidad de estudiantes y oportunidades de participar en ella, en clubes y organizaciones, y la opción de practicar los deportes universitarios. Es la oportunidad de construir grandes redes porque muchos de nuestros alumnos viven en el campus. Hay cosas más importantes de la experiencia del estudiante que sólo ir de fiesta y beber.[18]

Las respuestas de otras instituciones fueron similares. Jason Laker, vicedirector asociado y decano de asuntos estudiantiles de la Universidad de Queen, se sentía asqueado:

> Esa evidente y peligrosa falta de consideración... promueve un uso abusivo del alcohol... Con el fin de que las fotos sean elegibles, para ser notadas podrían requerir un comportamiento escandaloso o niveles profundamente peligrosos de consumo de bebidas alcohólicas y, desde luego, el tipo de decisiones y comportamiento que siguen a continuación. [Molson] no está consciente de ello, o simplemente coloca las utilidades por encima de la ética.[19]

Sentimientos similares fueron expresados por Joe MacDonald, decano de asuntos universitarios de la Universidad de St. Francis Xavier:

> Este tipo de programas agregan mayor estrés a nuestra capacidad de asegurarnos de que los estudiantes tengan un exitoso y muy positivo desarrollo académico y no académico... Esto no es algo que sea bienvenido para nuestra comunidad del campus. Es marketing barato. Me preocupa la falta de arrepentimiento de Molson.[20]

Phil Wood, vicepresidente asociado de asuntos universitarios de la Universidad de McMaster estuvo de acuerdo: "Es difícil creer que una corporación líder como Molson se inclinara por esa... forma de hacer negocios."[21] Expresó su consternación especialmente porque Molson Coors Brewing Co. enfocaba a los estudiantes en las residencias aun-

---

15 "Molson's Facebook Contest Leaves Some MUN Students Frothing", *CBC News*, 20 de noviembre de 2007.
16 *Ibid*.
17 Ken Meaney, "Anger Brews Over Molson Contest", *Calgary Herald*, 21 de noviembre de 2007, p. 5.
18 Ted Garrard, vicepresidente externo en Western, citado en Mike Hayes, "Memorial Is the Number One Party School? Really?", *The Gazette*, 15 de noviembre de 2007, pp. 1-2.
19 Sarah Miller, "Molson Promo Challenged by Universities", *The Gazette*, 28 de noviembre de 2007, p. 3.
20 Marina Strauss, "Molson Photo Contest Brews Up Anger", *Globe and Mail* (http://www.theglobeandmail.com/servlet/story/RTGAM.20071122.wmolsonface1122/BNStory/Technology), consultado el 6 de enero de 2008.
21 *Ibid.*

que muchos de ellos eran demasiado jóvenes para consumir bebidas alcohólicas de manera legal. Zach Churchill, director nacional de Canadian Alliance of Student Associations, calificó la campaña como desafortunada porque creaba el estereotipo de que los estudiantes universitarios sólo estaban interesados en pasársela de fiesta.[22]

Sin embargo, la mejor articulación de la oposición de las universidades al concurso de Molson fue una carta enviada por Brenda Whiteside, presidenta de la Comisión de Asuntos Estudiantiles de Ontario de la Universidad de Guelph. En su comunicado a Molson, Whiteside escribió:

> Como profesionales que tratamos con la transición de estudiantes jóvenes a la universidad combatimos continuamente el estereotipo de estas instituciones como lugares para ir de fiesta... Uno de los riesgos de una cultura de "universidad de fiesta" es el creciente potencial del exceso de consumo de alcohol de los estudiantes sin experiencia previa. Cada año enviamos al hospital a un pequeño pero preocupante número de jóvenes con intoxicación etílica. Algunos de nosotros hemos tenido que enfrentar la muerte de un estudiante debido al exceso de ingesta. Además, luchamos en forma continua con los efectos derivados del consumo: vandalismo, asaltos, ataques sexuales y fracasos académicos... dedicamos energía, recursos y programación interminables hacia las campañas de consumo responsable de alcohol. Imagine nuestra consternación cuando nos enteramos de esta campaña: una competencia para un entorno de fiesta en las residencias. Esta campaña no sólo desmantela los esfuerzos de la universidad por crear una cultura de ambiente académico en estos sitios; también ayuda a establecer un entorno que pudiera alentar el consumo irresponsable de alcohol. Nuestra segunda preocupación por esta campaña es el uso de Facebook... que tiene un potencial peligroso para los estudiantes... De particular preocupación es que éstos publiquen fotografías de ellos mismos en conductas que pudieran impactar en forma negativa en su carrera u oportunidades futuras. Hay numerosos ejemplos de jóvenes que se han arrepentido de la publicación de ese tipo de fotografías. Por tanto, por favor entienda de nuevo nuestra consternación con un programa que alienta a los estudiantes a colocar esas fotos potencialmente dañinas en Internet... Esta campaña actual va en contra del compromiso de Molson con el consumo responsable. Esperamos que su empresa sea más considerada acerca de los posibles riesgos de las campañas publicitarias antes de futuros lanzamientos.[23]

La carta presentaba dos aspectos muy importantes: 1) este concurso contradecía la frecuentemente citada virtud de Molson de alentar el consumo responsable, y 2) pasaba por alto el riesgo de privacidad que implicaba compartir fotografías objetables en un sitio web público como Facebook. La mayoría de los cuestionamientos de los estudiantes y administradores de las universidades giraba alrededor del primer aspecto; sin embargo, algunas objeciones también fueron planteadas acerca del segundo tema.

Los administradores opinaban que la iniciativa de Molson en Facebook ponía en peligro el éxito profesional de los estudiantes, en especial de los que buscarían empleo en el futuro cercano si los empleadores potenciales se llegaran a encontrar con sus no tan graciosas fotografías en Facebook. Phil Wood estaba preocupado de que las fotos de algunos jóvenes fueran vistas por probables empleadores o escuelas de posgrado y que por ende enfrentaran un tratamiento sesgado que comprometiera sus oportunidades de obtener un trabajo o su admisión en una escuela de graduados. Sentía que alentar a los estudiantes a publicar sus propias imágenes en las que se les viera participando en un consumo excesivo de alcohol o en un comportamiento peligroso no era en sí misma una buena idea porque ellos "no entienden el peligro de la condición pública de Facebook. No se es anónimo".[24]

Como Facebook era un espacio virtual público, estas fotos eran accesibles a empleadores potenciales, administradores y a la sociedad en general. Esta exposición creaba un riesgo potencial para los estudiantes de no ser contratados, ser prejuzgados en caso de que se les contratara y ser monitoreados en forma prejuiciosa. Es más: algunos se habían

---

[22] *Ibid.*

[23] Brenda Whiteside, "A Cold Shot to Responsible Drinking" (www.macdrphil.wordpress.com/2007/11/27a-cold-shot), consultado el 27 de enero de 2008.

[24] Mary Jane Credeur, "Molson Coors Ends Facebook Contest After Complaints" (http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=?aFc76olDqrJQ), consultado el 9 de enero de 2008.

convertido en participantes sin su consentimiento. No todos los que estaban de fiesta y aparecieron en la fotografía querían formar parte del concurso, lo cual tenía implicaciones de privacidad. No quedaba claro si Molson tenía establecido algún lineamiento para asegurar que se obtuviera el consentimiento de todos los que aparecían en las fotografías antes de cargarlas para el concurso. Muchos temas similares fueron planteados en relación con la privacidad y las implicaciones futuras de comprometer esta privacidad.

El comentario de un *blogger* acerca del concurso de Molson lo resume en forma humorística:

> Capturar a estos fuertes bebedores en Facebook es una excelente idea. Tendremos un vibrante montaje de fotografías de "antes" para mezclar con las fotografías del "después":
>
> - Personas asesinadas por los conductores ebrios
> - Estudiantes ahogados en sus vómitos
> - Estudiantes atacados sexualmente o robados mientras estaban incapacitados (por el fuerte consumo)
> - Estudiantes postulándose más adelante para puestos públicos u otras posiciones de confianza, etcétera.
>
> Luego, cuando pasen los años y Molson rastree a sus "mejores clientes", podremos ver si desarrollaron su potencial por tener un título universitario o si lucharon contra el alcoholismo y sus efectos sociales y físicos. Sin el uso de Facebook, nunca hubiésemos tenido un rastro de auditoría tan bien organizado, con fotografías mordaces sobre las cuales basar las demandas para quienes beben hasta tener un trágico final.[25]

La provebial gota final en el ataúd del concurso de fotografías de Molson vino cuando los administradores de cuatro universidades le escribieron cartas y también expresaron sus opiniones en el *Globe and Mail* criticando en forma rotunda el concurso. Arremetieron en su contra argumentando que promovía el consumo irresponsable de alcohol y demandaron su retiro inmediato. Señalaron que Molson debía eliminar la campaña porque era inconsistente con la propia promoción de la empresa de beber en forma segura y responsable.

La respuesta de Molson

Previniendo la probable furia de la comunidad académica, Molson retiró su concurso el 23 de noviembre, casi una semana antes de su final programado. Sin embargo, argumentó que éste era simplemente un esfuerzo por comprometer a su mercado meta con una publicidad socialmente orientada y no debía ser interpretado como un intento por alentar el consumo irresponsable de alcohol. La empresa también inició un control de daños emitiendo declaraciones públicas a través de diversos funcionarios, así como una nota pública en su página de Facebook en la que explicaba la razón del retiro del concurso: "Promovemos elecciones responsables y queremos ser proactivos respondiendo a las preocupaciones expresadas por diversos públicos."

No obstante, los ejecutivos de Molson consideraban que la iniciativa de la empresa fue malinterpretada como promoción de consumo irresponsable de alcohol. Ferg Devins, vicepresidente de gobierno y asuntos públicos de Molson, declaró que habían aprendido mucho de este concurso:

> En el terreno de los medios sociales hay mucho que aprender. En realidad es una nueva era. Probablemente estamos innovando y liderando en muchas cosas que hemos hecho.[26]

Opiniones similares fueron expresados por Cynthea Galbraith, vocera de Molson: "Nuestro punto de partida

---

[25] Ziad Fazel, comentarios sobre el artículo "Molson Photo Contest Brews up Anger" (http://www.theglobeandmail.com/servlet/story/RTGAM.20071122.wmolsonface1122/CommentStory/Technology), consultado el 11 de enero de 2008.

[26] "A Cold Shot to Responsible Drinking" (www.macdrphil.wordpress.com/ 2007/11/27/a-cold-shot), consultado el 27 de enero de 2008.

es que el terreno de los medios sociales es nuevo. Habrá cierta experimentación y aprendizaje." A pesar de este fracaso, Galbraith fue muy positiva respecto de las posibilidades futuras de los medios sociales. Expresó un optimismo cauteloso:

> No sé si la palabra adecuada sea *sorpresa*, pero aprendimos mucho de esta experiencia. Nuestra intención es convertirnos en líderes en esta área, y regresaremos y desarrollaremos innovaciones en las comunicaciones la próxima vez.[27]

Al igual que muchos otros en Molson, Galbraith identificó los medios sociales como uno de los canales más importantes para comunicarse con la población de entre 18 y 24 años. Observó que "la interacción social es la clave en ese segmento; parece ser la última tendencia". Ferg Devins estuvo totalmente de acuerdo: "Necesitamos comunicarnos con nuestros clientes porque es allí donde ellos se comunican entre sí... Necesitamos asegurarnos de estar en ese canal pertinente." A pesar del inconveniente de su concurso, Molson planeaba expandir su marketing en los medios sociales y Devins señaló los esfuerzos que la empresa había iniciado en términos de blogs y otras tecnologías sociales.

Con su visión de marketing firmemente arraigada en la explotación de los medios sociales, algunos ejecutivos de Molson se preguntaban si habían accionado correctamente al retirar el concurso una semana antes de su conclusión programada. ¿Habían cedido a una presión irrazonable o actuaron en forma responsable? ¿Dejaron ir la oportunidad de usar un medio social en su sentido real al no considerar el punto de vista de los participantes del concurso? ¿Deben continuar utilizando estos medios como parte de su marketing? Y si es así, ¿en qué forma? ¿Cómo combatirían los desafíos que enfrentaron con la promoción de Facebook y qué otros desafíos habían previsto?

Si los futuros intentos de Molson con los medios sociales tendrán éxito dependerá de la forma en que aplique las lecciones aprendidas con el fracaso del concurso de fotografías. ¿Cómo debe abordar Molson los temas de la privacidad? ¿Debe incluir a todos los grupos de interés en el tema? ¿Cómo puede utilizar mejor el potencial de los medios sociales?

---

27 Sarah Miller, "Molson Promo Challenged by Universities", *The Gazette*, 28 de noviembre de 2007, p. 3.

FIGURA DEL CASO 18.1 **CAMPAÑA DE ELECCIONES RESPONSABLES**

he aquí elecciones responsables

Campaña de Elecciones Responsables

En nuestra nueva campaña Por las Elecciones Responsables nos dirigimos directamente a los consumidores y lo hacemos en forma positiva. No sólo alentamos el consumo responsable, lo celebramos.

Las elecciones responsables son tan diferentes y tan individuales como nuestros consumidores. Muchos factores afectan cuánto alcohol, si acaso, alguien elige beber. En Molson creemos que la cerveza puede ser parte de un estilo de vida sano y equilibrado, pero también reconocemos la elección individual de una persona. Lo importante para nosotros estriba en que nuestros productos sean consumidos en forma responsable por todos aquellos que los disfrutan.

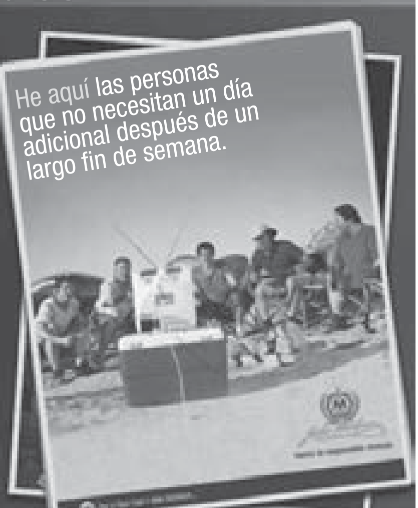
¿Qué se requiere para una elección responsable?

El valor de elegir entre ser popular y hacer lo correcto. Carácter suficiente para decidir no excederse por la noche para poder disfrutar la mañana siguiente.

En ocasiones requiere sacrificio; por ejemplo, la decisión de ser el conductor designado.

El vendedor que elige revisar las identificaciones y no vender a menores muestra su integridad. Todas estas son elecciones con las que los consumidores se enfrentan cada día.

Vamos a celebrarlas.



he aquí elecciones responsables

Hacer elecciones responsables

Las elecciones responsables son tan diferentes y tan individuales como nuestros consumidores. Muchos factores afectan cuánto alcohol, si acaso, alguien elige beber. En Molson creemos que la cerveza puede ser parte de un estilo de vida sano y equilibrado, pero también reconocemos la elección individual de una persona. Lo importante para nosotros estriba en que nuestros productos sean consumidos en forma responsable por todos aquellos que los disfrutan.

Aquí presentamos algunas formas en las que nuestros consumidores hacen elecciones responsables todos los días...

Planear con anticipación. Ya sea que signifique hacer acuerdos para quedarse en casa de los amigos, tener un conductor designado o reservar dinero para un taxi, tenga un plan para llegar a casa con seguridad. Si toma, no maneje.

Ningún hombre (o mujer) se queda atrás. Cuando salga con amigos, cuídense entre ustedes y asegúrense de que todos lleguen a casa con seguridad.

Coma antes de beber y ponerse contento. Asegúrese de comer antes de beber, ya que tener comida en su estómago retrasa la absorción del alcohol.

No le tema a las mañanas. Pase un buen rato y beba con moderación para poder disfrutar la mañana siguiente y aún recordar la noche anterior.

Suficiente es suficiente. Conozca sus límites y evite las borracheras.

Fuente. Molson Canada, "Here's to Responsible Choices" (http://www.responsiblechoices.ca/), consultado el 29 de enero de 2008.

FIGURA DEL CASO 18.2

CARACTERÍSTICAS DE LOS MEDIOS SOCIALES

Archivo y consulta	Todos los eventos se archivan en forma automática y normalmente se encuentran disponibles para consulta por cualquiera que tenga el interés de buscarlos en una fecha posterior. La consulta de información en los medios tradicionales no es tan fácil.
Comunidad	Facilitan la construcción de comunicación. Permiten a las comunidades formarse alrededor de un interés común, como una celebridad favorita, un tema político, un deporte, un pasatiempo, etcétera.
Conexión	Se caracterizan por su infinita posibilidad de conexión, que puede manifestarse en forma de vínculos con otros individuos, grupos, foros o recursos de red.
Democráticos	La mayoría de sus servicios está abierta a la retroalimentación y la participación, que son alentadas en forma activa. También se estimula la discusión, la votación, los comentarios y en ocasiones algún tipo de calificación acerca de la información compartida.
Diálogo	Los medios tradicionales como el periódico, la radio y la televisión trabajan sobre los principios de la transmisión, donde los lectores, escuchas y televidentes son receptores pasivos. Los medios sociales son vistos como una conversación de dos vías en la que los roles de los "transmisores" y los "receptores" cambian continuamente de ida y vuelta.
Dinámicos	Los medios impresos tradicionales no pueden ser modificados una vez que salen de prensa. En forma similar, los programas de radio y televisión, una vez transmitidos, son del dominio público sin ninguna posibilidad de revisión. Sin embargo, los medios sociales pueden ser modificados o corregidos en forma instantánea. Más aún, continuamente evolucionan como resultado de la retroalimentación y los comentarios regulares.
Inclusivos	Las contribuciones y la retroalimentación son alentadas por cualquier interesado. No existen barreras de entrada. Los temas de la división digital pueden limitar a algunas personas, pero de otra manera el contenido es absolutamente abierto.
Carentes de control	El contenido de un servicio puede ser mezclado con datos de otros servicios. Así, nadie tiene el control completo sobre ningún contenido.
Evaluación en tiempo real	Es muy fácil evaluar la popularidad del servicio de los medios sociales en tiempo real con base en las visitas al sitio, los comentarios que se escriben, el crecimiento de la participación y el número de vínculos que solicita el servicio. Los sitios como Wordpress (http://wordpress.org/) pueden identificar cuánto tráfico recibe cada blog. Los visitantes de Digg (http://digg.com/) pueden votar por los artículos del blog de alguien. Otros como TechMeme (http://www.techmeme.com/) proporcionan estadísticas acerca de qué artículos han sido más recomendados en las últimas horas. Los medios tradicionales proporcionan ciertas estadísticas de popularidad pero son muy rústicas y están disponibles en el mejor de los casos en intervalos anuales y por lo general con retraso de uno a dos años.

Fuente. Compilado a partir de diversas fuentes y de las experiencias propias de los autores. Las fuentes incluyen: "What is Social Media? An e-book from iCrossing" (www.icrossing.co.uk/ebooks), consultado el 15 de enero de 2008; "What is Social Media?" (http://scobleizer.com/2007/02/16/what-is-social-media/), consultado el 16 de enero de 2008; "Social Media Sociology" (http://social-media-sociology.com/), consultado el 15 de enero de 2008.

FIGURA DEL CASO 18.3 **ALGUNOS EJEMPLOS DE MEDIOS SOCIALES**

Blogs	Constituyen la forma más común de los medios sociales. Los blogs son diarios en línea en los que primero aparecen las entradas más recientes. Estas entradas al diario están disponibles para que otros las lean y comenten en ellas.
Foros	Son sitios web para discusión en línea, con frecuencia en torno a temas e intereses específicos. Ofrecen un espacio de debate y de intercambio y refutación de argumentos.
Microblogs (presence apps)	Constituyen una combinación de redes sociales con blogs tamaño bite, en la que mensajes tipo blog, como un anuncio de lo que usted está haciendo en ese momento, se distribuyen en línea y a través de la red de telefonía móvil. Twitter (http://twitter.com/) es un ejemplo bien conocido de un sitio web de microblogs.
Agregadores de noticias	Los agregadores de noticias proporcionan una lista de las últimas noticias publicadas por los usuarios en una gama de diferentes sitios web. Digg (http://digg.com) es uno de los agregadores de noticias más grandes de la red.
Juegos en línea	Con frecuencia se crean alrededor de comunidades de videojugadores. World of Warcraft (http://wwww.worldofwarcraft.com/index.xml) es un ejemplo de los juegos en línea populares. Algunos aspectos de Second Life (http://secondlife.com/) también pueden ser incluidos en esta categoría.
Fotografías compartidas	Estos sitios facilitan la carga de fotografías y gráficos a una cuenta personal que luego puede ser compartida o vista por los usuarios de la red en todo el mundo. Un ejemplo bien conocido de un sitio web donde se comparten fotografías es Flickr (http://www.flickr.com).
Marcadores sociales	Permiten a los usuarios marcar públicamente páginas web que consideran valiosas con el fin de compartirlas con otros usuarios de Internet. Un ejemplo famoso es del.icio.us. (http://del.icio.us).
Sitios de redes sociales	Estos sitios ofrecen oportunidades a individuos que quieren construir redes sociales en línea a efecto de compartir sus intereses y actividades o que están interesados en explorar los intereses y actividades de otros. También permiten a las personas construir páginas web y luego conectarse con amigos para comunicarse o compartir su contenido. Algunos sitios de redes sociales son Linkedin, MySpace, Facebook y Orkut.
Videos compartidos	Facilitan la carga y el compartir videos personales con el resto de la comunidad web. Un ejemplo común de este tipo de sitios es YouTube (www.youtube.com).
Wikis	Permiten agregar, editar, cuestionar o debatir sus contenidos. Éstos son de propiedad colectiva y actúan como un documento o base de datos comunal. El wiki más conocido es Wikipedia, la enciclopedia en línea con más de 2.3 millones de artículos en idioma inglés y más de 6.5 millones de artículos en todos los idiomas disponibles (información al 29 de marzo de 2008 en http://www.wikipedia.org).

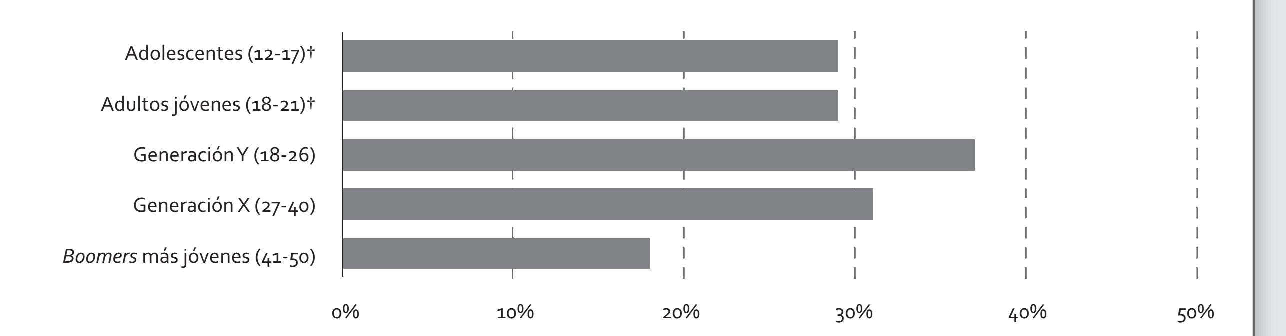
Fuente. Compilado a partir de diversas fuentes y de las propias experiencias de los autores. Las fuentes incluyen: "What is Social Media?", *op. cit.*, consultado el 15 de enero de 2008; "What is Social Media?", op. cit., consultado el 16 de enero de 2008, y "Social Media Sociology", *op. cit.*, consultado el 15 de enero de 2008.

FIGURA DEL CASO 18.4

EDAD Y FRECUENCIA DE USO
(INDICADORES DE LA DISPOSICIÓN A PARTICIPAR CON LAS MARCAS FAVORITAS)

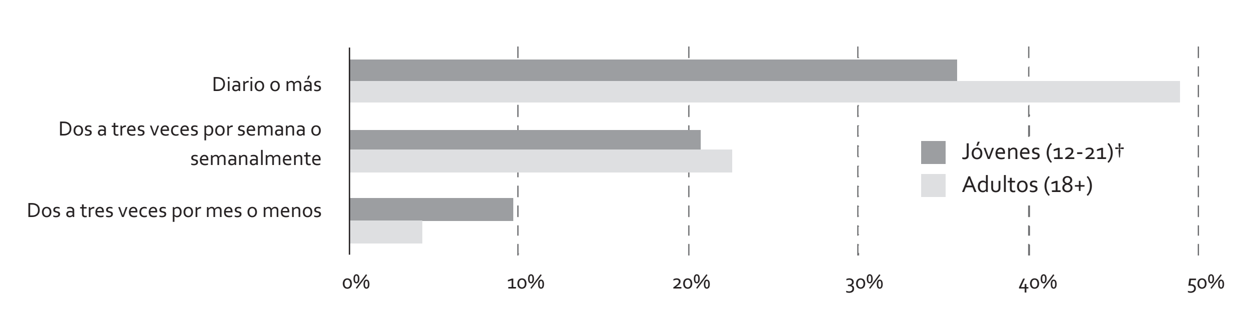
4.1 Por edad

¿Qué tan interesado está usted en los perfiles de red social de una empresa, tienda o proveedor de servicios? [porcentaje que respondió 4 o 5 en una escala de 1 al 5]*



4.2 Por uso

¿Qué tan interesado está usted en los perfiles de red social de una empresa, tienda o proveedor de servicio?



Base: usuarios de sitios de redes sociales en línea en Estados Unidos

Fuente. Forrester's NACTAS Q3 2006 Media & Marketing Online Survey.
† Fuente. Forrester's NACTAS Q4 2006 Youth Media & Marketing and Finance Online Survey.
* ***Nota***. Las bases para los *boomers* de mayor edad (51-61) y adultos mayores (62+) fueron demasiado pequeñas como para reportar los valores.

Fuente. Charlene Li, "Marketing on Social Networking Sites", Forrester Research Inc., Cambridge, MA, 2007.

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

Ivey

CASO 19

IMAX: más grande que la vida[1]

Retrospectiva 2004

En Daytona, Florida, John observó cómo un automóvil de carreras que iba a más de 100 millas por hora chocó contra una barrera de concreto. Se agachó para escapar de los destrozos que parecían volar directo hacia él. Momentos más tarde estaba virtualmente dentro de una carrera de autos, junto al conductor, volando a más de 120 millas por hora alrededor de la pista de carreras. Durante la siguiente media hora experimentó en tres dimensiones y en una escala más grande que la vida, choques de autos, vueltas vertiginosas, tripulaciones eficientes en los pits, metal brillante, hule quemado, remolinos de fumarolas de gasolina y los gritos de los fanáticos. Finalmente, cuando las luces de la sala se encendieron, el público sentado alrededor de John comenzó a aplaudir. Éste acababa de presenciar la proyección de la película *NASCAR* de IMAX.

Como película original IMAX 3D, *NASCAR* registró récord de taquilla por mayor recaudación en estreno de fin de semana y el promedio por pantalla más alto. Con 21 579 dólares, el promedio por pantalla de *NASCAR* superó al de los 10 principales filmes de fin de semana.[2] Estos reportes de éxito de taquilla seguramente complacieron a Richard Gelfond y Bradley Wechsler, los co-presidentes ejecutivos de IMAX Corporation.

Introducción

Gelfond y Wechsler compraron IMAX en 1994 por 80 millones de dólares con el apoyo financiero de Wasserstein Perella Partners. En ese mismo año comenzaron a vender acciones con el objetivo de recaudar capital para impulsar el crecimiento de la empresa. Desde entonces, los años transcurrieron para los inversionistas como el viaje en una montaña rusa de la película *Thrill Ride* producida por la propia IMAX: emocionantes subidas cuando las películas tenían éxito comercial y de crítica, y caídas espantosas cuando los analistas cuestionaban si un participante de nicho como IMAX podría alcanzar un crecimiento consistente o incluso sobrevivir.

[1] Este caso ha sido preparado a partir de fuentes publicadas. En consecuencia, su interpretación y perspectivas no son necesariamente las de IMAX o de alguno de sus empleados.

[2] Comunicado de prensa de IMAX, 14 de marzo de 2004.

El éxito de taquilla de *NASCAR* constituía una evidencia de que podrían funcionar los esfuerzos de los co-presidentes ejecutivos por llegar a un público distinto del que por lo general se veía atraído a los documentales educativos de IMAX. Otra película indicativa de esta nueva estrategia era *The Polar Express,* la primera de Hollywood que se proyectaría en forma simultánea en complejos comerciales múltiples y en cines IMAX. Ambas producciones representaban indicios de la dirección en que Gelfond y Wechsler impulsaban la empresa para lograr un crecimiento más rápido y márgenes más altos. La estrategia de doble vertiente tenía que ver con la expansión de IMAX de: *a*) ir más allá de sus entornos cerrados de museo hacia los complejos múltiples, y *b*) presentar los largometrajes de Hollywood en formato IMAX.

A pesar del éxito de *NASCAR* y *The Polar Express*, IMAX enfrentaba varias preguntas acerca de su futuro:

- ¿Podría prosperar como un participante de nicho productor películas y sistemas de gran formato?
- ¿El número creciente de filmes de Hollywood realizados en formato IMAX salvaría a la empresa o diluiría la marca?
- ¿ Las producciones de Hollywood debían estrenarse en forma simultánea en formatos regular y grande?

Antecedentes

Desde que las primeras imágenes en movimiento se presentaron en una sala oscura, el cine ha cautivado a los públicos de todo el mundo. Aproximadamente al mismo tiempo en que las personas se familiarizaban con la programación de sus videograbadoras y aprendían a disfrutar las películas en la pequeña pantalla de televisión, un grupo de personas desarrollaba una tecnología para proyectarlas en pantallas gigantes. Esta idea de IMAX se originó en 1967 cuando el éxito de un sistema de salas de pantallas múltiples en la Expo Montreal llevó a los cineastas Graeme Ferguson, Robert Kerr y Roman Kroitor a crear un sistema de películas de gran formato. IMAX fue fundada como la única empresa en el mundo que participaba en todos los aspectos de este tipo de filmes. La primera película IMAX se estrenó en 1970 en Fuji Pavilion, en Osaka, Japón.

La empresa fue listada en el índice NASDAQ en 1994, donde alcanzó una capitalización de mercado de 196 millones de dólares en el primer año,[3] aunque al 12 de diciembre de 2008 había bajado a 125 millones. Aproximadamente 295 salas proyectaban sus películas en 40 países, con casi 60% de las salas en Norteamérica;[4] 50% se ubicaba en museos, acuarios, zoológicos y otras instituciones, y el mismo porcentaje contaba con tecnología IMAX 3D. A fines de 2007 el catálogo de la empresa incluía 226 títulos, algunos producidos por la propia IMAX y muchos otros por cineastas independientes o estudios como Time-Warner. En 2007/2008 algunas producciones proyectadas con formato IMAX fueron *Harry Potter y la orden del fénix, Shine a Light* (una película sobre los Rolling Stones dirigida por Martin Scorsese) y *The Spiderwick Chronicles*.

La historia de IMAX

Sus alcances

Las principales fuentes de ingresos de la empresa provenían del arrendamiento a largo plazo de su sistema de salas y de sus operaciones, así como de los contratos de mantenimiento, producción y distribución de películas. Dado su alcance de operaciones, IMAX se podía considerar parte de tres industrias diferentes: quipo y suministros fotográficos (código

---

3 S. N. Chakravarty, "A Really Big Show", *Institutional Investor,* 35:10, octubre de 2002, p. 20.

4 Hoover's (www.Hoovers.com)

SIC 3861); producción de películas y cintas de video (código SIC 7812), y distribución de filmes y video (código SIC 7822). En términos generales, constituía una empresa relativamente pequeña en comparación con un estudio rival como Disney/Pixar o la cadena de cines Regal Entertainment.

En 2007 la organización obtuvo 59.12 millones de dólares (51.04% de los ingresos totales) por las ventas de los sistemas IMAX ; 36.57 millones (31.57%) por las películas, y 16.58 millones de dólares (14.31%) por las operaciones de las salas.[5] La tendencia de los pedidos sugería que los tratos más nuevos implicaban sistemas de 3D. Por lo general, los arrendamientos de salas abarcaban compromisos de 10 a 20 años y eran renovables por el cliente. Como parte del contrato, la empresa asesoraba a los clientes en el diseño de los espacios, supervisaba la instalación, proporcionaba mantenimiento al sistema y capacitaba al personal de la sala.[6]

Dentro de IMAX

Hardware: la tecnología de películas

Los filmes IMAX se imprimían en cintas 10 veces más grandes que las de 35mm utilizadas en los complejos múltiples tradicionales, y se proyectaban en pantallas de unos 8 pisos de altura (aproximadamente 88 pies) y 120 pies de ancho, o en domos con 81 pies de diámetro (vea la figura 1 para comparar el tamaño de la cinta de 35mm con la de IMAX).

Las salas IMAX estaban diseñadas para que las imágenes proyectadas ampliaran la visión periférica del observador, de manera que éste se encontrara completamente inmerso en la escena. Cada cuadro de sus películas tenía 15 orificios de ruedas dentadas para guiarlo a través de los proyectores (comparado con cuatro en cada cuadro de una cinta de 35mm). Los filmes se exhibían mediante proyectores diseñados con características especiales por la propia IMAX (mayor velocidad de obturador y tecnología IMAX rolling loop).[7] Estos proyectores utilizaban focos de 15 000 watts, mientras que los proyectores regulares de 35mm ocupaban focos de 3 000 a 4 000 watts. Los proyectores IMAX se enfriaban por la circulación de más de 50 000 pies cúbicos de aire y 9 galones de agua destilada por minuto. Estas funciones del sistema producían imágenes más brillantes y nítidas en la pantalla que las usuales de las salas de cine tradicionales.

La empresa desarrolló el oficio, conocimiento y capacidades para diseñar y ensamblar los elementos más importantes de su proyector y sus sistemas de cámaras, aunque adquiría la mayoría de los componentes a través de proveedores con los que mantenía relaciones a largo plazo. El estricto control de calidad de los componentes y los productos finales aseguraba un tiempo de servicio promedio de 99.9% para los equipos instalados en las salas. El personal de la empresa visitaba cada sala IMAX para dar servicio a los sistemas: los de proyección recibían servicio cada tres meses y los de audio una vez al año.

En 2007 la empresa gastó casi 5% de sus ingresos en investigación y desarrollo, tarea en la que participaron 50 de sus 318 empleados. En los últimos tres años había gastado alrededor de 12.6 millones de dólares en este rubro.[8] Además, recibía donaciones de Ontario Technology Fund para su I&D, contaba con 46 patentes y tenía siete más pendientes en Estados Unidos.[9] También había desarrollado con éxito cámaras 3D y sistemas de proyección para crear imágenes realistas tridimensionales. El público usaba anteojos polarizados o electrónicos que dividían las imágenes para el ojo izquierdo y el ojo derecho mediante lentes de obturador de cristal líquido; éstos se controlan

---

5 Informe anual, 2007.
6 Informes anuales.
7 *Computer-Aided Engineering*, 15:8, 1996, pp. 8-9.
8 Informe anual, 2007.
9 *Idem*.

mediante una señal infrarroja y se abren y cierran 48 veces por segundo en coordinación con el proyector para crear el efecto tridimensional. Otro ejemplo de las capacidades tecnológicas de la empresa es la cámara ligera 3D, que desarrolló para filmar una película sobre la Estación Espacial Internacional. IMAX trabajó con MSM Design, una pequeña empresa propiedad de Marty y Barbara Mueller, para diseñar una cámara que pesaba sólo 90 libras, en comparación con las tradicionales IMAX 3D que pesaban 228 libras.[10] Los proyectores IMAX 3D también podían generar imágenes en dos dimensiones, las cuales eran soportadas por un audio digital de seis canales que por lo general producía 12 000 watts de sonido realista libre de distorsiones. Sonics Associates, Inc., una subsidiaria en la que IMAX tenía una participación de 51%, desarrolló los sistemas de sonido. La empresa incluso generó una tecnología de sonido direccional 3D que ofrecía ubicación y profundidad al audio. Un testimonio de la proeza tecnológica de IMAX 3D fue el Oscar que recibió por Logro científico y tecnológico en 1997.[11]

Dado su gran tamaño, la impresión y distribución de las películas de IMAX eran más costosas que las de 35mm. La empresa había desarrollado cámaras y proyectores digitales que planeaba instalar en las salas a partir de 2008 para producir y distribuir sus filmes en formato digital. Mientras que esta conversión requería una inversión sustancial de inicio, se esperaba que este cambio le permitiera disminuir sus costos operativos (de producción y distribución de películas) en forma significativa.

Software: películas IMAX

La industria cinematográfica produce varios tipos de películas: de terror, aventuras, comedia, comedia romántica, familiares, drama y documentales. De esta lista, el segmento de documentales se considera tan significativo que en la ceremonia de los premios Oscar, Motion Picture Association of America (MPAA) otorga reconocimientos distintivos para este género. Aunque la película en gran formato constituye en sí misma una característica única de IMAX, ésta también se diferencia por su catálogo de títulos y sus ubicaciones. Sus producciones con frecuencia son educativas y de entretenimiento, documentales de maravillas naturales y científicas como *El Gran Cañón*, estaciones espaciales, etc. Su filme *Fires of Kuwait* fue nominado para un reconocimiento de la Academia en 1993.

Con su ubicación en prestigiosos centros como Smithsonian Institution en Washington, Liberty Science Center en New Jersey, Museum of Science and Industry en Chicago y Port Vell en Barcelona, España, la empresa había creado una imagen de marca única. En una entrevista con CNN, el co-presidente ejecutivo Richard Gelfond señaló la ventaja del consorcio: "IMAX también es una marca, así que no necesitamos pagar el mismo tipo de talento que Hollywood, lo que en realidad representa un enorme porcentaje de los costos. Una vez que éstos se bajan y que nos concentramos en sólo rodar la película con el mundo que nos rodea como talento, se entra en rangos de presupuesto mucho más manejables. Una película típica bidimensional en IMAX cuesta alrededor de 5 millones de dólares, mientras que en 3D alcanza los 10 millones."[12] Los estudios de Hollywood tendrían que pagar a una estrella (Tom Cruise o Eddie Murphy) más de 10 millones de dólares por participar en un rodaje. No obstante, mientras que las principales celebridades de cine atraen una enorme compensación, muchos otros que participan en la producción, distribución o marketing de una película nunca son conocidos ni reciben altos sueldos. En 2007, de acuerdo con la Oficina de Estadísticas Laborales, el salario medio de un actor en la industria de películas y videos era de aproximadamente 17 dólares por hora.[13] Algunos de estos talentos han formado sindicatos como Screen Artists Guild para negociar sueldos más altos por su

---

[10] "Can Programming Helps Design 3D IMAX Movie Camera for NASA", *Computer Aided Engineering*, 19:3, marzo de 2000, p. 10.

[11] W. C. Symonds, "Now Showing in IMAX: Money!; The Giant-Screen Technology Will Even Bag an Oscar", *BusinessWeek*, núm. 3520, 31 de marzo de 1997, p. 80.

[12] D. Michael, "Bigger is Better: IMAX Knocking Competition Down to Size", CNN, 6 de noviembre de 1998 (www.cnn.com/SHOWBIZ/Movies/9811/06/imax/index.html?iref=newssearch), consultado el 23 de marzo de 2008.

[13] (www.bls.gov/oes/current/naics4_711500.htm), consultado el 23 de diciembre de 2008.

trabajo. La interrupción de la programación televisiva en la primavera de 2008 ocasionada por la breve huelga del sindicato de guionistas de Hollywood mostró el poder de estos grupos sobre los estudios.

Además del salario de las estrellas, otro costo importante en la realización de películas es el marketing. Se calcula que un estudio gasta por este concepto entre 30-50% del costo total de producción y distribución de un largometraje. De acuerdo con la MPAA, el costo promedio de un filme y su comercialización se incrementó a más de 106 millones de dólares en 2007, con presupuestos de marketing que promedian 36 millones de dólares,[14] el cual se realiza a través de varios canales, como televisión, prensa, teatros, sitios web y promociones con minoristas (vea la figura 2 para conocer el gasto promedio en cada medio). Por ejemplo, la mayoría de las realizaciones para niños lanzadas por estudios como Disney y SKG Dreamworks es promovida a través de vínculos con restaurantes como McDonald's y Burger King, y también con fabricantes de juguetes y otros minoristas. El modelo de negocio de Hollywood utiliza la consciencia creada por la presencia de las estrellas y gasta considerables presupuestos de marketing para atraer a grandes públicos a las salas en los estrenos de fin de semana,[15] a la vez que distribuye muchas copias de la película para alcanzar altas ventas de boletos. En contraste, IMAX no solía comercializar sus títulos en forma agresiva, y sólo contaba con una fuerza de ventas y personal de marketing en sus oficinas en Canadá, Estados Unidos, Europa, Japón y China para comercializar sus sistemas de cine. Las películas se vendían a las salas en forma separada; como tal, no había un marketing o publicidad nacional.[16] A diferencia de los productos de Hollywood que poseen tramos de vida en el circuito de las salas y luego se retiran para su lanzamiento en DVD y en formato de pago por evento, las producciones de IMAX con frecuencia se presentan en salas durante años después de su estreno, aunque recientemente han recibido cierto respaldo de marketing. Por ejemplo, para la película *Everest*, el productor Greg MacGillivray gastó 2 millones de dólares en marketing y reportó un incremento de entre 20 y 45% en ingresos de taquilla en cada sala. Más aún, las alianzas de IMAX generan una promoción cruzada de sus producciones. Por ejemplo, para su película en 3D *T-Rex: Back to the Cretaceous* lanzó un promocional de un mes en Showtime que también difundió en las tiendas Imaginarium en los centros comerciales a lo largo y ancho de Estados Unidos.[17] El número creciente de filmes de Hollywood lanzados en formato IMAX ha permitido a la empresa navegar sobre las campañas de marketing lanzadas por los estudios.

Las películas IMAX con frecuencia son producidas por la empresa, o parcial o totalmente financiadas por otras partes. Ésta suele contratar el talento por proyecto y la mayor parte del trabajo de posproducción se realiza en David Keighley Production, una subsidiaria propiedad completa de IMAX. Ésta (y cualquier inversionista o patrocinador) comparten los derechos de propiedad del filme, pero IMAX generalmente controla los derechos de distribución; como resultado, posee los de muchas producciones de gran formato. El distribuidor recibe un porcentaje de los ingresos de taquilla de las salas. Los productos de IMAX con frecuencia permanecen en distribución entre cuatro y cinco años (vea la figura 3 para apreciar los ingresos de taquilla de sus películas de IMAX).

Generando crecimiento

IMAX manejó una estrategia de doble vertiente para mantener su crecimiento. Primero buscó expandirse más allá de su entorno institucional abriendo salas propias en complejos múltiples o convirtiendo pantallas existentes de complejos múltiples al formato IMAX. Segundo, lanzó películas de Hollywood en su propio formato.

---

[14] M. Marr, "Now Playing: Expensive Movies; Average Cost of a Film Tops $100 Million for First Time; Valenti Set to Leave MPAA", *The Wall Street Journal,* 24 de marzo de 2004, p. B. 4 (www.mpaa.org/researchStatistics.asp), consultado el 23 de diciembre de 2008.

[15] Adam Leipzig, "How to Sell a Movie (or Fail) in Four Hours", *The New York Times,* 13 de noviembre de 2005.

[16] D. Oestricher, "IMAX Hopes for Big Run With Matrix", *The Wall Street Journal,* 18 de junio de 2003, p. b5c.

[17] T. L. Stanley, "IMAX Lands Showtime, GTE for 1st X-Promo", *Brandweek,* 13 de julio de 1998, 39:28, p. 5.

Un IMAX cerca de usted

Aunque las primeras salas IMAX solían ubicarse en escenarios institucionales como museos y acuarios, pronto la empresa estableció alianzas con las salas de cine comerciales para llegar a un público más amplio.[18] Creció con rapidez durante la década de 1990 cuando los propietarios de cines como AMC, Cinemark y Regal cayeron en una *juerga* de construcción y compraron los sistemas IMAX para instalarlos en sus multicinemas. De acuerdo con Wechsler, esta estrategia se vino abajo cuando la empresa no puedo escapar a la crisis que afectó a la industria a finales de la década por el exceso de construcción.

Al tiempo en que muchas empresas de salas de cine se declararon en quiebra, IMAX se apretó el cinturón debido a que aún tenía problemas de cuentas por cobrar. Moody's rebajó su deuda de una nota superior de 200 millones de dólares de Ba2 a B2 y una nota de 100 millones de dólares de B1 a Caa1, dado el riesgo de falta de pago de los clientes. En respuesta, la empresa recortó 14 millones de dólares en gastos generales, despidió a 200 empleados y compró 90 millones de dólares de su deuda,[19] la cual seguía siendo un grave problema para la organización (consulte las figuras 4, 5 y 6 para conocer las finanzas de IMAX).

En años recientes la empresa entró en sociedad con AMC y Regal Cinemas para exhibir películas IMAX en complejos múltiples utilizando su tecnología MPX. Esta tecnología permitía a IMAX y a los propietarios de los cines convertir las salas tradicionales al formato gigante.[20] Se calculó que costaba sólo 175 000 dólares reacondicionar un complejo múltiple y otros 500 000 instalar el sistema IMAX.[21] Regal Cinemas había construido salas de este tipo en varios mercados y esperaba ver cómo se desempeñaban antes de agregar más.[22] En marzo de 2008 firmó otro acuerdo por 38 cines más, lo que llevó el número total de salas Regal IMAX a 52 en 2010. Éstas cobrarían un sobreprecio para las películas IMAX de 2.50 a 5.00 dólares sobre la admisión regular.[23] En diciembre de 2007 la empresa firmó un trato con AMC para instalar 100 sistemas de cine digital IMAX en 33 mercados, con lo cual incrementó sustancialmente su presencia en el ámbito estadounidense. Además, identificó 655 complejos múltiples sin un IMAX cerca.[24] Sin embargo, Wechsler afirmó que no esperaba que las salas IMAX fueran omnipresentes sino exclusivas, como volar en primera clase, mientras que Gelfond sugirió que la experiencia sería tan única que no se podría replicar en casa. Consistente con esta visión, el contrato de salas de cine que la empresa firmó recientemente con AMC le proporcionaba una exclusividad territorial.[25]

A diferencia de los acuerdos pasados, en los cuales las cadenas de cines compraban el sistema IMAX, los nuevos contratos requerían que la cadena asociada invirtiera en el reacondicionamiento de la sala, mientras que IMAX pagaba por la instalación del sistema a cambio de compartir utilidades sobre la futura venta de boletos. Los analistas esperaban que estos tratos (y la conversión digital) disminuyeran los requerimientos de capital de IMAX y le ayudaran a pagar su deuda.[26]

---

[18] L. Gubernick, "Hollywood Journal: Hollywood Think Bigger-Your Favorites, Only Taller: Can Re-released Movies Breathe Life into IMAX", The Wall Street Journal, 15 de febrero de 2002, p. W.5.

[19] Z. Olijnyk, "One Giant Leap", *Canadian Business,* 75:17, 16 de septiembre de 2002, pp. 46-48.

[20] D. Oestricher, "IMAX Hopes for Big Run with Matrix", *The Wall Street Journal,* 18 de junio de 2003, p. b5c.

[21] Katy Marquardt, "IMAX Parlays a Huge Screen and 3-D Tech into an Experience You Can't Duplicate at Home. Coming Soon to a Multiplex Near You", *US News and World Report,* 6 de febrero de 2008 (www.usnews.com/articles/business/2008/02/06/imax-parlays-3-d-tech-into-an-experience-you-cant-duplicate-at-home.html), consultado el 23 de diciembre de 2008.

[22] *The Wall Street Journal*, 2000.

[23] B. Pulley, "The Really Big Screen", *Forbes,* 172:13, 22 de diciembre de 2003, p. 222; *The Wall Street Journal*, 2003.

[24] D. Oestricher, "IMAX Hopes for Big Run with Matrix", *op. cit.*

[25] Kathy Marquardt, "IMAX Parlays a Huge Screen and 3-D Tech Into an Experience You Can't Duplicate at Home…", *op. cit.*

[26] *Ibid.*

IMAX redirecciona el camino

Otro movimiento estratégico de IMAX para asegurar su crecimiento fue la conversión de películas de Hollywood a su propio formato. La empresa había desarrollado una tecnología patentada de remasterización digital (DMR) que le permitía convertir cintas tradicionales de 35mm como *Harry Potter, Spiderman, Antz* y *Los Simpsons* al formato de pantalla grande, e incluso crear versiones 3D de estos títulos. El desarrollo de esta tecnología fue muy importante porque sólo proyectar una película de 35mm en una pantalla gigante IMAX hubiese producido una imagen granulada. De acuerdo con Gelfond, la empresa invirtió millones de dólares para mejorar la resolución de las imágenes convertidas y le tomó más de cinco años desarrollar la tecnología.[27] La remasterización de *Apolo 13* tomó 16 semanas, mientras que *The Matrix Revolutions* fue remasterizada mientras era producida, lo que permitió un lanzamiento casi simultáneo en cines y pantallas IMAX. Como la empresa había resuelto los problemas iniciales con su tecnología, los costos de conversión disminuyeron. Por cada copia, ahora costaba 22 500 dólares convertir una película al formato estándar bidimensional y 45 000 dólares convertirla a 3D. Se esperaba que moverse a un formato digital reduciría aún más los costos de conversión. Si tuviera éxito en taquilla, más estudios estarían dispuestos a gastar el dinero adicional de convertir sus películas estándar de 35mm al formato IMAX.[28] Esto también atraería cadenas de cines para abrir nuevas pantallas gigantes. Aunque la empresa obtenía sólo 7% de los ingresos de taquilla de los filmes reformateados por otros estudios, comparado con el 30% que obtenía con sus propias producciones,[29] la conversión de películas de Hollywood podría permitirle sobrevivir, a decir de Gelfond.[30]

El día en que se anunció el lanzamiento de *Harry Potter* en IMAX, el precio de las acciones de la empresa aumentó casi 11%. Gelfond señaló que continuarían con la realización de películas educativas, las cuales serían proyectadas durante el día para familias, estudiantes y turistas, mientras que sus producciones reformateadas de Hollywood se proyectarían durante la noche. En una entrevista con *Amusement Business*, Wechsler señaló que se esperaba que la estrategia de IMAX de moverse hacia el negocio de filmes comerciales expandiera el público central.[31] "Nuestra investigación nos dice que mucha gente pagará los 3 a 5 dólares adicionales", dijo Gelfond en una entrevista con *USA Today*.[32]

La primera cinta de larga duración lanzada en IMAX fue *Fantasia 2000,* en enero de 2000.[33] El clásico *Beauty and the Beast*, que se proyectó durante 20 semanas en 67 pantallas IMAX en 2002, generó 32 millones de dólares en ingresos.[34] El primer filme comercial de acción en vivo exhibido en formato gigante fue *Apolo 13*, que redituó unos 2 millones de dólares adicionales. Éste fue seguido más tarde por *Star Wars,* y luego por *The Matrix Reloaded*, que generó 11.7 millones de dólares.[35] Estas producciones fueron lanzadas en IMAX luego de su exhibición en cines.[36]

A medida que más largometrajes de Hollywood se convirtieron al formato IMAX, los estudios tuvieron que decidir si se lanzarían de manera simultánea en los cines y en formato gigante. ¿La expansión a los cines IMAX *canibalizaría* los ingresos de las salas tradicionales? Se encontró que casi 90% de los asistentes a *The Matrix Reloaded* en IMAX ya habían visto la película en cines tradicionales. *The Polar Express*, promovida simultáneamente en las dos modalidades

---

27 S. N. Chakravarty, "A Really Big Show", *Institutional Investor,* 35:10, octubre de 2002, p. 20.
28 *The Wall Street Journal,* 2000; Institutional Investor, 2002.
29 D. Lieberman, "IMAX Supersizes its Plans for Future Flicks", *USA Today,* 16 de diciembre de 2002 (www.usatoday.com/tech/news/techinnovations/2002-12-16-IMAX_x.htm), consultado el 23 de diciembre de 2008.
30 Z. Olijnyk, "One Giant Leap", *op. cit.*
31 N. Emmons, "IMAX May Turn Toward Mainstream", *Amusement Business,* 112:49, 4 de diciembre de 2000, p. 1, pp. 20-21.
32 D. Lieberman, "IMAX Supersizes its Plans for Future Flicks", *op. cit.*
33 R. Ricklefs, "IMAX Hopes to Take Cast Screen into Mainstream-a New 'Fantasia' Tests Film Strategy of Canadian Firm", *The Wall Street Journal,* 10 de diciembre de 1999, p. 1.
34 D. Oestricher, "IMAX Hopes for Big Run with Matrix", *op. cit.*
35 T. Lowry, "Now Playing at IMAX: Hit Movies", *BusinessWeek,* núm. 3807, 11 de noviembre de 2002, p. 46; N. Sperling, "IMAX *Executives Hoping Warner's 'The Matrix' is 'The One'", Amusement Business,* 115:46, 2003, pp. 24-25.
36 T. King, "Hollywood Journal: When a 'Sure Thing' Isn't-Even the $20 million Stars Can't Guarantee a Hit; Trying to Ignore 'Pluto'", *The Wall Street Journal,* 11 de octubre de 2002, p. w11.

durante la temporada navideña de 2004, fue un gran éxito, con 45 millones de dólares en ingresos sólo en formato IMAX.[37] El 12 de diciembre de 2008 *The Day the Earth Stood Still* fue estrenada a la par en IMAX y en pantallas de cine de complejos múltiples. La película registró la taquilla más alta con 31 millones de dólares durante un fin de semana; más de 3.8 millones, 12% del total de ingresos, provino de las salas IMAX. Notablemente, el ingreso promedio en cada una de éstas era de 30 800 dólares, en comparación con el promedio nacional de ingreso por cine de 8 100 dólares.[38] Esos récords debían dar a más estudios la confianza de lanzar sus películas en forma simultánea en salas comerciales y en IMAX.

Dinámica de la industria

Históricamente, la producción y distribución de películas ha formado parte del sector servicios de la economía, incluyendo firmas como Disney/Pixar, MGM, Regal Entertainment, Lions Gate y Carmike. En la actualidad, muchas organizaciones de producción y distribución están integradas a consorcios más grandes y diversificados. Por ejemplo, Columbia Pictures ahora está incorporada a Sony, Warner Brothers constituye una filial de Time-Warner, Paramount Studios es parte de Viacom, y Pixar y Miramax forman parte de Disney. Al paso de los años las empresas de medios buscaron la integración vertical de sus operaciones adquiriendo no sólo las instalaciones de producción sino también las redes de distribución.

La producción cinematográfica sigue siendo un negocio aventurado. Sólo una de cada 10 películas recupera la inversión de su lanzamiento en cines, y sólo seis de cada 10 recobra alguna vez la inversión original. La rivalidad entre filmes del mismo género es tan alta que los estudios programan los lanzamientos en forma cuidadosa para evitar una competencia directa. Así, las fechas de estreno se anuncian con varios años de anticipación y la producción se diseña alrededor de las fechas de lanzamiento en los días festivos preferidos, como los fines de semana del día de Acción de Gracias, el 4 de julio, el Memorial Day o el primer fin de semana de mayo.

En este contexto, las películas de IMAX enfrentaban la competencia de aquellas producidas por estudios como Pixar/Disney, que se enfocan en las familias o los niños. Iwerks representaba su único rival en el segmento de filmes de gran formato.[39] Fue fundada en 1986 y mantenía su participación en todos los aspectos de películas de ese tipo y de simulación de viajes. Produjo cintas en formatos 15/70 y 8/70, pero el enfoque de la empresa se orientaba principalmente a los paquetes de simulación de viajes en parques temáticos, zoológicos, museos y otros destinos. Iwerks recibió dos premios de la Academia por Logro científico y tecnológico. En 2002 se fusionó con SimEx (fundada en 1991), que participaba en la producción de simulación de viajes y animación. Otra empresa, Megasystems, que desarrollaba sistemas de proyección de gran formato, producción y consultoría en marketing, operaciones y servicios técnicos, había descontinuado su producción de sistemas de proyección y ahora se llamaba Pollavision. Ésta ofrecía ahora sólo servicios de consultoría y mantenimiento para salas de cine de formato grande.[40]

Tendencias tecnológicas

Los asistentes potenciales a películas IMAX podían consumir muchas fuentes alternas de entretenimiento, como juegos en vivo, eventos deportivos, programas de televisión, Internet, etc. (las figuras 7 y 8 muestran entradas, precios

---

[37] W. D. Crotty, "IMAX's Screen Gets Bigger", *The Motley Fool*, 15 de septiembre de 2005 (www.fool.com/investing/general/2005/09/15/imaxs-screen-gets-bigger.aspx?terms=Imax+screen+gets+bigger&vstest=search_042607_linkdefault), consultado el 23 de diciembre de 2008.

[38] "IMAX Rises as Consumers Embrace Large Screens", Associated Press, 16 de diciembre de 2008 (http://biz.yahoo.com/ap/081216/imax_mover.html?.v=1), consultado el 23 de diciembre de 2008.

[39] C. Booth, "IMAX Gets Bigger (by Getting Smaller)", *Time,* 29 de junio de 1998, 151:25, pp. 48-49.

[40] (www.pollavision.com), consultado el 23 de diciembre de 2008.

y tiempo empleado en esas fuentes). El público podía elegir entre una película en DVD, pago por evento o video sobre demanda en lugar de ir al cine. El desarrollo de grabación en DVD de alta definición, televisores de pantalla grande, proyección de teatro en casa y sistemas de sonido más económicos planteaban una amenaza aún mayor para las ventas de taquilla (vea la figura 9 para apreciar la tendencia en las ventas de DVD en Estados Unidos). De acuerdo con estimaciones, casi 85% de los ingresos de una película ahora provenía de su consumo en casa a través de diversos canales como DVD/VHS, cable y televisión.[41] Más aún, se había encontrado que el éxito de fuentes secundarias como venta y renta de DVD operaba en función del éxito en taquilla de los filmes.[42] De acuerdo con Jack Valenti, ex presidente de la MPAA, 50% del público de DVD y casi 38% de los usuarios de VCR acudían asiduamente al cine. Valenti declaró: "Las personas que aman las películas están ansiosas por verlas de nuevo en distintos ambientes."[43]

El desarrollo de nuevas tecnologías de bajo costo, como cámaras de grabación de alta definición, y la proliferación de nuevos canales de distribución, entre ellos cable, satélite e Internet, también crearon oportunidades para que nuevas empresas independientes ingresaran a la industria. Una de las que aprovechó su conocimiento sobre tecnología de cómputo para desarrollar películas animadas exitosas fue Pixar. Nuevas firmas podrían incorporarse a una o más partes de la cadena de valor de la industria cinematográfica: administración de talento, producción, posproducción, distribución, etc. Surgieron especialistas en los procesos de posproducción que eran responsables de edición, efectos especiales, transferencias de medios, subtitulación, etc. Sin embargo, no era común entrar simultáneamente a todas las áreas de la cadena de valor. Un ejemplo reciente de ese tipo de entrada fue SKG Dreamworks, un estudio iniciado por veteranos de la industria como Spielberg, Katzenberg y Geffen.

Los cambios tecnológicos también incrementaron el potencial de la piratería. De acuerdo con la MPAA, la industria fílmica estadounidense perdía anualmente más de 3 000 millones de dólares por esta causa. La sección 8, artículo 1o., de la Constitución de Estados Unidos confiere al Congreso el poder para proteger los derechos de autor. La Ley de Derechos de Autor de 1976, enmendada en 1982, establece fuertes penas por violaciones a esta norma (vea www.copyright.gov/title17 para los recientes avances en estas leyes). Las violaciones se consideran delitos y están sujetas a cargos criminales federales y a demandas civiles. La MPAA ha trabajado muy de cerca con el Congreso para hacer cumplir los lineamientos de las sentencias y mejorar la protección de los derechos de autor al tiempo que surgen más tecnologías que plantean nuevos desafíos. Karen Randall, vicepresidenta ejecutiva de Vivendi, cuya producción *The Hulk* fue lanzada en Internet por piratas antes de su estreno en cines, destacó la cooperación y agresividad con que el FBI dio seguimiento al caso.[44]

Otras tendencias

IMAX debió suspender la proyección de su filme *Volcanoes of the Deep Sea* en algunas regiones de Estados Unidos debido a que ciertos grupos religiosos se sintieron ofendidos por su descripción y posición en torno a la teoría de la evolución.[45] Las preocupaciones acerca del manejo de la violencia y el sexo en las películas han generado esfuerzos considerables para organizar y cabildear la acción política a efecto de regular la industria. Por ejemplo, Tipper Gore y Lynn Cheney (cónyuges de los anteriores vicepresidentes de Estados Unidos Al Gore y Dick Cheney, respectivamente) trabajaron arduamente para disminuir los niveles de violencia, sexo y lenguaje vulgar que se manejan en los medios populares.[46]

---

41 E. J. Epstein, "Hollywood's Death Spiral", *Slate*, 25 de julio de 2005.
42 Bruce Orwall, "A Dud at Theaters Will Be a Dud DVD", *The Wall Street Journal*, 26 de noviembre de 2005, p. A2.
43 J. Valenti, comunicado de prensa de la MPAA, 2002.
44 S. McBride y B. Orwall, "Movie Industry Steps up Drive Against Pirates", *The Wall Street Journal*, 27 de enero de 2004, p. B1.
45 Cornelia Dean, "A New Test for IMAX: The Bible *vs* the Volcano", 19 de marzo de 2005.
46 Richard Goldstein, "Scary Move: When Both Parties Team Up to Target Hollywood, Be Afraid, Be Very Afraid!", *Village Voice*, 3 de octubre de 2000, p. 20.

Otra vertiente que puede ayudar a empresas como IMAX es el creciente consumo de entretenimiento educativo. Desde que *Sesame Street* tuvo éxito en educar y entretener a los niños en forma simultánea, el mercado de "edutenimiento" creció a medida que los padres buscaban cada vez más actividades de juego educativo para sus hijos con base en la creencia de que en una economía del conocimiento el éxito de sus hijos dependería de la educación. La popularidad del "efecto Mozart" (el descubrimiento de que los bebés que escuchan grabaciones de Mozart en el útero o en las primeras etapas de su nacimiento alcanzan un desarrollo cognitivo más rico) es una evidencia de su deseo por criar niños inteligentes.[47] Otras tendencias que impulsan este crecimiento incluyen niveles educativos más altos de los padres, y niños y padres con exceso de actividades.[48] Como resultado, los zoológicos, museos, software, programas de televisión y juguetes han ido rediseñando sus productos para entretener y educar al mismo tiempo.

De acuerdo con IMAX, más de 20% del público de la empresa proviene de grupos escolares. Cerca de 70% de sus espectadores tiene entre 19 y 65 años de edad, y la mayoría cuenta con educación universitaria, con un ingreso familiar promedio de más de 70 000 dólares; otro 33% reporta ingresos superiores a los 100 000 dólares.[49] Con base en un análisis demográfico detallado de la MPAA sobre la asistencia al cine, en 2007 las personas de 12 a 24 años de edad (38% de entradas) reportaron la mayor asistencia a las salas, seguidas por el grupo de 25-39 años (29% de las entradas).[50] El grupo de 12-24 años se clasificó como de espectadores frecuentes (al menos una película al mes), con una proporción de 41%. IMAX consideró necesario encontrar la manera de atraer a esta población.

Los mercados de Estados Unidos y global

En 2007 se estrenaron en Estados Unidos 603 películas que recaudaron ingresos por 9 600 millones de dólares.[51] Según la MPAA, se registraron 1 400 millones de ingresos al cine en ese año.[52] Jack Valenti, ex presidente del organismo, señaló que los estadounidenses muestran la asistencia al cine per cápita más alta del mundo, con 5.3 películas al año.[53] Excluyendo a aquellos que no ven al menos un título al año, la asistencia per cápita anual aumenta a 8.6 filmes. En la figura 10 se presentan los ingresos de taquilla, el precio promedio de los boletos en Estados Unidos, la tasa de crecimiento de asistencia anual, el índice de precios al consumidor (IPC) y el crecimiento de la economía nacional. Los propietarios de las salas se percataron de que el precio de los boletos no podía aumentar indefinidamente, so pena de alejar a más espectadores, así que intentaron generar ingresos proyectando más comerciales antes de la exhibición del filme. De acuerdo con algunos expertos, el lanzamiento de películas de franquicias de alto presupuesto o secuelas de títulos populares atenuó el impacto adverso de la economía sobre la asistencia al cine.

Las películas se han vuelto cada vez más una industria global. En 2007 más de 5 000 títulos fueron lanzados en todo el orbe, lo que reportó 7 000 millones de asistencias e ingresos por taquilla global anual estimados en 26 700 millones de dólares.[54] La región Asia Pacífico mostró en ese año la participación más grande del mercado mundial. A pesar de que las producciones de Hollywood siempre han disfrutado de un público internacional, con la globalización y el mayor movimiento de personas a través de las fronteras, la filmografía de otras regiones como Hong Kong e India también encontró un público internacional. Para los productos hollywoodenses, una parte significativa de los ingresos ahora provenía del exterior de Estados Unidos. (Vea la figura 11 acerca de las fuentes nacionales y extranjeras de los principales 10 títulos en 2007.)

---

[47] Jeffrey Kluger y Alice Park, "The Quest For A Superkid", *Time,* 22 de abril de 2001 (www.time.com/time/nation/article/0.8599,107265-1,00.html), consultado el 23 de diciembre de 2008.

[48] R. White, "That's Edutainment", White Hutchinson Leisure & Learning Group, 2003.

[49] www.IMAX.com.

[50] J. Valenti, comunicado de prensa de la MPAA, 2002.

[51] US Entertainment Industry: 2007 MPAA Statistics. Véase también M. Marr, "Now Playing: Expensive Movies; Average Cost of a Film Tops $100 Million for First Time; Valenti Set to Leave MPAA", *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2004, p. B. 4.

[52] James Jaeger, "The Movie Industry" (www.mecfilms.com/moviepubs/memos/moviein.htm), consultado el 23 de diciembre de 2008.

[53] 2007 estudio de asistencia al cine, MPAA.

[54] 2007 International Theatrical Snapshot, MPAA (www.mpaa.org/International%20Theatrical%20Snapshot.pdf), consultado el 4 de marzo de 2009.

Los temas más importantes

En este punto de su evolución, IMAX enfrentaba dos cuestiones fundamentales. ¿Perdería su diferenciación si exhibía demasiadas películas de Hollywood? Greg MacGillvray, quien había realizado varias producciones en el formato IMAX, incluida la muy exitosa *Everest*, argumentaba que la empresa corría el riesgo de perder su identidad de marca en su movimiento hacia filmes de entretenimiento no educativos. Dijo: "Ha habido una ligera erosión de la marca dado que estas películas no han sido realmente experiencias educativas, sino ante todo experiencias de entretenimiento." Desde su punto de vista, la propia investigación mostraba que la confianza de la marca estaba arraigada en el hecho de que IMAX creció en un entorno institucional.[55]

Otra pregunta que habían enfrentado los co-presidentes ejecutivos durante varios años era la siguiente: ¿Debe IMAX ser vendida a un estudio más grande como Sony, Disney o Time-Warner? Es decir, ¿era demasiado pequeña para sobrevivir por sí misma? Algunos analistas especularon que la empresa estaba suficientemente madura para su adquisición. Gelfond alguna vez había expresado: "Algún día tendrá sentido para IMAX formar parte de un estudio."[56]

El autor desea agradecer a los profesores Barbara Bartkus, Alan Eisner y Jim Key, participantes en un taller de escritura de casos organizado por la Society for Case Research, y a los estudiantes de la Universidad de Old Dominion, por sus comentarios a versiones anteriores del caso. Gracias también a Lee-Hsien Pan por su ayuda de investigación.

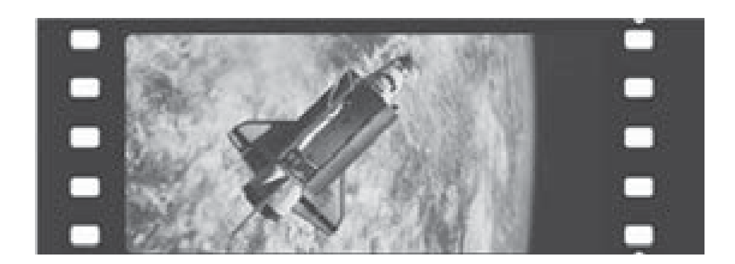
[55] P. Waal, "Call in the Barbarians", *Canadian Business,* 73:17, 18 de septiembre de 2000, pp. 85-87.
[56] P. Waal, "The Plot Quickens", *Canadian Business,* 71:11, 26 de junio-10 de julio de 1998, pp. 51-57.

FIGURA DEL CASO 19.1 **TAMAÑO DE PELÍCULA IMAX**

Tamaño real de los cuadros de la película



15/70mm



Estándar 70mm



Estándar 35mm

Fuente. IMAX, con autorización.

FIGURA DEL CASO 19.2

GASTO PROMEDIO DE MARKETING EN VARIOS MEDIOS, 2007

Periódicos	12.9%
Red de televisión	16.1%
Spot de televisión	13.7%
Internet	5.3%
Tráilers	4.9%
Otros medios (televisión por cable, radio, revistas, espectaculares)	24.5%
Otros no medios (servicios de producción/ creativos, servicios de expositores, promoción y publicidad, investigación de mercados)	22.6%

Fuente. www.mpaa.com.

FIGURA DEL CASO 19.3

INGRESOS DE TAQUILLA PARA LAS PELÍCULAS IMAX (en millones de dólares)

Calificación	Título	Estudio	Bruto a la fecha	Año
1	*Everest*	MFF	$87.18	1998
2	*Space Station 3-D*	IMAX	77.10	2002
3	*T-Rex: Back to the Cretaceous*	IMAX	53.14	1998
4	*Fantasia 2000*	BV	52.26	2000
5	*Mysteries of Egypt*	IMAX	40.59	1998
6	*Deep Sea 3-D*	WB	37.09	2006
7	*Magnificent Desolation*	IMAX	26.67	2005
8	*Beauty and the Beast*	BV	25.49	2002
9	*NASCAR 3D: The IMAX Experience*	WB	21.58	2004
10	*Sea Monsters: A Prehistoric Adventure*	NGC	20.05	2007

Fuente. www.boxofficemojo.com. Los recibos de taquilla IMAX han empezado a rastrearse sólo recientemente.

FIGURA DEL CASO 19.4

HOJA DE BALANCE GENERAL ANUAL DE IMAX CORPORATION (mdd*)

Final del periodo	Dic./31/07	Dic./31/06	Dic./31/05	Dic./31/04
Activos				
Activos circulantes				
Efectivo y equivalentes de efectivo	16,901	25,123	24,324	28,964
Inversiones a corto plazo	–	2,115	8,171	–
Cuentas por cobrar netas	25,505	26,017	89,171	19,899
Inventario	22,050	26,913	28,294	29,001
Otros activos circulantes	2,187	3,432	3,825	2,279
Total de activos circulantes	**66,643**	**83,600**	**153,785**	**80,143**
Inversiones a largo plazo	59,092	65,878	–	59,492
Propiedad de planta y equipo	23,708	24,639	26,780	28,712
Goodwill (fondo de comercio o crédito mercantil)	39,027	39,027	39,027	39,027
Activos intangibles	44,419	3,782	6,030	3,931
Amortización acumulada	–	–	–	–
Otros activos	10,928	6,646	9,756	7,532
Cargos de activos diferidos a largo plazo	4,165	3,719	10,806	12,016
Total de activos	**207,982**	**227,291**	**246,184**	**230,853**
Pasivos				
Pasivos circulantes				
Cuentas por pagar	74,267	69,720	62,057	62,724
Deudas circulantes a corto/ largo plazos	–	–	–	–
Otros pasivos circulantes	–	–	–	–
Total de pasivos circulantes	**74,267**	**69,720**	**62,057**	**62,724**
Deuda a largo plazo	160,000	160,000	160,000	160,000
Otros pasivos	–	–	–	–
Pasivos diferidos a largo plazo				
Cargos	59,085	55,803	44,397	50,505
Interés minoritario	–	–	–	–
Fondo de comercio negativo	–	–	–	–
Total de pasivos	**293,352**	**285,523**	**266,454**	**273,229**
Capital social				
Acciones comunes	122,455	122,024	121,674	116,281
Utilidades retenidas	(213,407)	(184,375)	(144,347)	(160,945)
Otro capital social	5,582	4,119	2,403	2,228
Total de capital social	**(85,370)**	**(58,232)**	**(20,270)**	**(42,376)**

Fuente. Reportes anuales.
* Miles de dólares.

FIGURA DEL CASO 19.5

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL DE IMAX CORPORATION (mdd*)

Final del periodo	Dic./31/07	Dic./31/06	Dic./31/05	Dic./31/04
Ingresos totales	115,832	129,452	144,930	135,980
Costo de rentas	74,673	76,902	73,005	70,062
Utilidad bruta	41,159	52,550	71,925	65,918
Gastos de operación				
Investigación y desarrollo	5,789	3,615	3,264	3,995
De ventas generales y administrativas	44,705	42,527	39,503	36,066
No recurrentes	562	1,073	–859	–639
Otros	547	1,668	911	719
Total de gastos de operación	51,603	48,883	42,819	40,141
Utilidad o pérdida de operación	(10,444)	3,667	29,106	25,777
Utilidad de operación continua				
Total de otros ingresos/ gastos netos	(933)	1,036	1,004	265
Utilidades antes de intereses e impuestos	(11,377)	4,703	30,110	26,042
Gasto de intereses	17,093	16,759	16,773	16,853
Utilidad antes de impuestos	(28,470)	(12,056)	13,337	9,189
Impuestos al ingreso	472	6,218	934	(255)
Intereses minoritarios	0	0	0	0
Utilidad neta de operaciones continuas	(28,942)	(18,274)	12,403	9,444
Eventos no recurrentes				
Operaciones discontinuas	2,002	1,425	1,979	800
Rubros extraordinarios	0	0	0	0
Efecto de cambios contables	0	0	0	0
Otros rubros	0	0	0	0
Utilidad neta	**(26,940)**	**(16,849)**	**14,382**	**10,244**

Fuente. Reportes anuales.
* Miles de dólares

FIGURA DEL CASO 19.6

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DE IMAX CORPORATION (mdd*)

Final del periodo	Dic./31/07	Dic./31/06	Dic./31/05	Dic./31/04
Utilidad neta	(26,940)	(16,849)	14,382	10,244
Flujos de efectivo previstos o utilizados en actividades operativas				
Depreciación	17,738	16,872	15,867	14,947
Ajustes a la utilidad neta	(3,520)	10,349	(8,678)	(4,577)
Cambios en cuentas por cobrar	675	(11,106)	(8,324)	(6,673)
Cambios en pasivos	4,781	4,399	(11,749)	(6,830)
Cambios en inventarios	(1,603)	57	(383)	(283)
Cambios en otras actividades operativas	2,648	(9,659)	(1,545)	4,583
Flujo de efectivo total de las actividades operativas	(6,221)	(5,937)	1,786	11,411
Flujos de efectivo previstos o utilizados en actividades de inversión				
Gastos de capital	(2,150)	(1,985)	(1,597)	(320)
Inversiones	2,115	6,396	(7,818)	393
Otros flujos de efectivo de actividades de inversión	(702)	2,105	(1,301)	(1,435)
Total de flujos de efectivo de actividades de inversión	(737)	6,516	(10,716)	(1,362)
Flujos de efectivo previstos o utilizados en actividades de financiamiento				
Dividendos pagados	–	–	–	–
Compraventa de acciones	420	286	3,633	558
Préstamos netos	(1,714)	–	–	(29,769)
Otros flujos de efectivo de actividades de financiamiento	–	–	786	800
Total de flujos de efectivo de actividades de financiamiento	(1,294)	286	4,419	(28,411)
Efecto de modificaciones en el tipo de cambio	30	(66)	(129)	44
Cambio en el efectivo y equivalentes de efectivo	($8,222)	$799	($4,640)	($18,318)

Fuente. Reportes anuales.
* Miles de dólares.

FIGURA DEL CASO 19.7

ACTIVIDADES SUSTITUTAS DE PELÍCULAS EN 2007

	Actividad	Asistencia (en millones)	Precio promedio del boleto (en $)
1	Películas	1400	6.88
2	Parques temáticos	341	35.30
3	Hockey sobre hielo/NHL	21	44.60
4	Basquetbol/NBA	22	46.75
5	Futbol/NFL	17	65.25
6	Beisbol/MLB	77	23.50

Fuente. MPAA, www.mpaa.com.

FIGURA DEL CASO 19.8

CONSUMO ANUAL DE MEDIOS BASADO EN HORAS POR PERSONA

Entretenimiento filmado	2003	2004	2005	2006	2007
Televisión por cable y satelital	886	909	980	997	1,010
Televisión abierta	729	711	679	676	676
Internet para el consumidor	153	164	169	177	181
Video en casa (dvd y vhs)	60	67	63	62	64
Taquilla	13	13	12	12	13
Entretenimiento en vuelo y contenido móvil	5	8	10	13	18
Subtotal	1,846	1,872	1,913	1,937	1,962
Otro entretenimiento					
Transmisión por radio y satelital	831	821	805	778	769
Música grabada	187	196	195	186	171
Periódicos	195	192	188	178	172
Revistas para el consumidor	122	125	124	121	119
Libros para el consumidor	108	108	107	108	108
Videojuegos	76	78	73	76	82
Subtotal	1,522	1,520	1,492	1,447	1,421

Fuente. MPAA, www.mpaa.com.

FIGURA DEL CASO 19.9

CONSUMO DE DVD EN ESTADOS UNIDOS (mdu*)

	Renta	Venta	Total DVD	Precio promedio de los discos
2007	171.2	1,084.6	1,255.8	22.11
2006	180.2	1,129.0	1,309.2	22.29
2005	179.0	1,114.5	1,293.6	21.20
2004	149.3	1,063.3	1,212.6	20.32
2003	105.4	768.3	873.6	20.15

Fuente. MPAA, www.mpaa.com.
* Millones de unidades.

FIGURA DEL CASO 19.10

INGRESOS DE TAQUILLA DE CINE, ASISTENCIA, PRECIO Y ECONOMÍA PROMEDIO EN ESTADOS UNIDOS

Año	Ingreso (en miles de millones de dls.)	Precio del boleto (en dls.$)	Asistencia (en miles de millones)	Crecimiento del PIB (%)	Inflación del CPI (%)
1990	5.02	4.22	1.19	1.9	5.4
1991	4.8	4.21	1.14	–0.2	4.2
1992	4.56	4.15	1.1	3.3	3.0
1993	4.89	4.14	1.18	2.7	3.0
1994	5.18	4.08	1.24	4.0	2.6
1995	5.27	4.35	1.21	2.5	2.8
1996	5.81	4.42	1.32	3.7	3.0
1997	6.21	4.59	1.35	4.5	2.3
1998	6.76	4.69	1.44	4.2	1.6
1999	7.31	5.06	1.44	4.5	2.2
2000	7.46	5.39	1.38	3.7	3.4
2001	8.12	5.65	1.44	0.8	2.8
2002	9.27	5.8	1.60	1.6	1.6
2003	9.16	6.03	1.52	2.5	2.3
2004	9.21	6.21	1.48	3.6	2.7
2005	8.83	6.41	1.38	2.9	3.4
2006	9.14	6.55	1.39	2.8	3.2
2007	9.63	6.88	1.40	2.0	2.8

Fuente. National Association of Theater Owners (NATO) (www.natoonline.org; Bureau of Economic Analysis (www.bea.gov), y Oficina de Estadísticas Laborales (www.bls.gov).

FIGURA DEL CASO 19.11

INGRESOS NACIONALES Y EXTRANJEROS PARA 2007 (mdd*)

Calificación	Título	Nacional	Extranjero	Mundial
1	*Piratas del Caribe: en el fin del mundo*	309.4	649.0	958.4
2	*Harry Potter y la orden del Fénix*	292.0	645.0	937.0
3	*Spiderman 3*	336.5	548.9	885.4
4	*Shrek III*	321.0	470.4	791.4
5	*Transformers*	319.1	382.0	701.1
6	*Ratatouille*	206.4	409.5	615.9
7	*Soy leyenda*	256.4	327.6	584.0
8	*Los Simpson, la película*	183.1	342.4	525.5
9	*300*	210.6	246.0	456.6
10	*National Treasure: Book of Secrets*	220.0	234.0	454.0

Fuente. www.worldwideboxoffice.com.
* Millones de dólares

Best Buy Inc.–branding dual en China

R. Chandrasekhar escribió este caso bajo la supervisión del profesor Niraj Dawar únicamente para proporcionar material de análisis en clase. Los autores no pretenden ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa y pudieron haber disfrazado ciertos nombres y cualquier otra información identificable para proteger su confidencialidad.

En junio de 2006 John Noble, vicepresidente senior de Best Buy International, una división de Best Buy Inc., el minorista más grande de electrónica de consumo (EC) en Estados Unidos, enfrentó una importante decisión estratégica de branding. Antes, en ese mismo mes, la empresa había adquirido una participación mayoritaria en Jiangsu Five Star Appliances (Five Star), el tercer minorista más grande de electrodomésticos y electrónica de consumo en China. Noble fue asignado a la división internacional justo un mes antes desde la sede de las operaciones canadienses de la empresa, donde ocupó una posición similar desde 2002. En su nuevo rol tenía la tarea de decidir y planear la mejor forma en que Best Buy implementaría una estrategia de marca dual en China. Una táctica similar adoptada en Canadá cuatro años antes pareció funcionar bien. "¿La estrategia de marca dual funcionará en China? ¿Cómo debería hacerla funcionar?", se preguntó Noble.

Mientras negociaba una participación mayoritaria en Five Star, que manejaba 135 tiendas en China, Best Buy anunció sus planes de abrir su primera tienda en ese país en diciembre de 2006, para seguir después con dos más en los siguientes 12 a 18 meses. Five Star también anunció su propia agenda de instalar 25 establecimientos adicionales en el mismo periodo.

Contexto

Cuando Best Buy decidió ir más allá del mercado nacional de Estados Unidos en diciembre de 2000, la empresa encontró que su vecino del norte, Canadá, era un primer paso lógico. El mercado canadiense de electrónica de consumo estaba fragmentado, con sólo un jugador dominante: Future Shop. El objetivo original de Best Buy consistió en establecer sus propias tiendas en varias ciudades del país para competir en forma directa con las de Future Shop. Planeó abrir la primera de siete en el área de Toronto en 2003 y luego embarcarse en un programa de expansión de tres años que vería el lanzamiento de 15 establecimientos en las principales ciudades canadienses. Tenía la meta de instalar entre 60 y 65 tiendas a lo largo del país para competir con las 95 de Future Shop, que también planeaba incrementarlas a más de 120 a lo largo de cuatro años y, como parte de una estrategia de defensa, finalizaba planes para reubicar o renovar al menos la mitad de sus establecimientos existentes en 2005.

En agosto de 2001 los fundadores de las dos empresas se reunieron y decidieron en el curso de tres semanas que "juntos podríamos lograr infinitamente más que si fuéramos por caminos separados y compitiéramos entre nosotros".[1] Para enero de 2002 Best Buy había adquirido 100% de la propiedad de Future Shop. Luego, cuando llegó el momento de finalizar la integración, la gerencia tomó una decisión sorpresiva: retener la marca Future Shop y dejarla competir con Best Buy como marca independiente, una medida que no tenía precedente dentro de la empresa. La estrategia de marca dual (donde dos marcas, ambas propiedad de una entidad corporativa, competían por la participación de mercado) era una iniciativa que se probaba por primera vez en Best Buy (vea la figura 1).

Respecto de si se podría implementar la estrategia de marca dual, Richard Schulze, fundador de Best Buy, fue ampliamente citado por decir en el momento de la adquisición: "No digo que no se pueda hacer, digo que nunca antes se ha hecho..."

Best Buy

Con oficinas corporativas en Minneapolis, Estados Unidos, Best Buy estaba impulsada por la visión de "encontrar a los clientes en la intersección entre la tecnología y la vida".[2] La firma veía su estrategia central como "unir la tecnología con los consumidores en un entorno minorista enfocado en educarlos acerca de las características y los beneficios de la tecnología y el entretenimiento mientras se maximiza la rentabilidad general".[3] La empresa estaba posicionada para entregar nuevas tecnologías a nivel minorista en los tres segmentos de dispositivos, conexiones y contenido, lo que le permitía capitalizar la digitalización progresiva de los productos analógicos y acelerar los ciclos de productos digitales para movilizar la demanda del consumidor. La empresa vendía sus productos a precios moderados y altos-moderados.

Con una tasa de crecimiento de entre 15 y 20% anual, Best Buy obtuvo ingresos de ventas por 30 900 millones de dólares para el año que concluyó en marzo de 2006 (vea la figura 2). La empresa tenía más de 20% de participación en el mercado estadounidense de electrónica de consumo, que estaba valuado en 152 000 millones de dólares en 2006.[4] A nivel mundial, el mercado de electrónica de consumo promediaba una tasa de crecimiento de 10% y se esperaba, de acuerdo con CEA/GfK Worldwide Consumer Electronics Sales & Forecast, que llegara a ingresos de 700 000 millones de dólares en 2009.[5] Al planear mantener una tasa anual de crecimiento de dos dígitos, Best Buy vio una ventana de oportunidad en su expansión internacional.

Historia

Best Buy fue fundada en 1966 por Richard Schulze, un empresario estadounidense del medio oeste. La cadena, que en ese tiempo se conocía como Sound of Music, vendía componentes de radio de diferentes proveedores. La empresa se esforzó por atravesar los años de recesión de la década de 1970, y con la llegada de la videograbadora a principios de los años 1980 se expandió hacia las ventas minoristas de componentes de video. En 1983, Sound of Music se movió hacia la comercialización masiva cambiando a un formato de supertienda (caracterizada por una amplia gama de productos y cajas de mercancía en una atmósfera de almacén) bajo la nueva etiqueta amarilla distintiva de Best Buy. Seis años después refinó sus técnicas de venta minorista en tres formas: introducción del autoservicio, contratación de vendedores (conocidos como "blue shirts") bajo sueldos fijos en lugar de comisiones, y reconfiguración de los formatos de sus locales hacia un estilo de tienda de descuento. Los cambios se efectuaron para reconocer la tendencia de que los consumidores eran lo suficientemente conocedores como para elegir productos por sí mismos y preferir comprar en un entorno amigable con el cliente.

---

1 *"Best Buy Snaps up Future Shop for $580 Million", CBCNewsca, 14 de agosto de 2001 (http://www.cbc.ca/money/story/2001/08/14/futureshop140801.html), consultado el 12 de septiembre de 2008.*

2 Best Buy 10-K filings 2001, p. 5.

3 *Ibid.*

4 www.ce.org/research/US.CE industry growth 2004-2009(e), referencia del 31 de marzo de 2009.

5 Consumer Electronics Association, "Global Consumer Electronics Industry Will Grow to $700 Million by 2009, CEA/GfK Study Finds", comunicado de prensa, 9 de julio de 2008 (http://www.ce.org/Press/CurrentNews/press_release_detail.asp?id=11535), consultado el 31 de marzo de 2009.

Innovaciones

La decisión de la empresa de retirar las comisiones a los vendedores y contratarlos por sueldo no funcionó bien con proveedores como Toshiba y Hitachi. Estos fabricantes estaban convencidos desde hacía tiempo de que un enfoque de alta presión orientado a los incentivos y a los resultados en la tienda era necesario para mover los productos. Sin embargo, pronto Best Buy se percató de que sus clientes estaban cómodos con la nueva atmósfera informal de sus tiendas.

En 1995, después de ingresar a nuevos mercados nacionales como Chicago, Filadelfia y Boston, Best Buy se volvió el mayor vendedor de computadoras personales domésticas (PC) en el tiempo de auge de Internet. En 1996 superó a Circuit City y se convirtió en el principal minorista de electrónica de consumo de Estados Unidos, posición que ha mantenido desde entonces.

La empresa identificó otra tendencia: los dispositivos digitales y las redes domésticas aumentaban en complejidad. Esto abrió un prospecto de comercialización de los servicios técnicos necesarios para hogares y pequeñas empresas. Se estimó que este mercado tenía un valor de más de 20 000 millones de dólares al año en Estados Unidos. Best Buy adquirió en octubre de 2002 una empresa recién creada en Minneapolis especializada en reparar e instalar computadoras personales, llamada Geek Squad. Un año más tarde tenía establecimientos de Geek Squad con personal técnico recién contratado en más de 20 tiendas. Para 2005 los *geeks* habían establecido un taller en todas las tiendas de Best Buy. El movimiento representó una ventaja frente a competidores como Walmart, que no proporcionaba el servicio de respaldo para sus ventas de electrónica de consumo.

Centralidad

Best Buy había identificado al entusiasta de la tecnología como su cliente central. Este grupo meta se caracterizaba por los siguientes atributos: edad de 15 a 39 años, sexo masculino, alto nivel educativo, ingreso arriba del promedio y ansioso de bienes y servicios que hicieran que el tiempo personal fuese productivo y disfrutable, y que además destacara como ser divertido, honesto, joven y conocedor de la tecnología. Best Buy construía su promesa de marca sobre esas mismas líneas: “Ser divertido, honesto, joven y conocedor de la tecnología.”

A finales de 1990 la corporación estableció una plataforma operativa estándar (SOP, standard operating plataform) para ser replicada en toda la cadena. Ésta incluía procedimientos de administración de inventarios, procesamiento de transacciones, relaciones con el cliente, administración de tiendas, venta de productos y comercialización. SOP tuvo un efecto armonizador en la empresa, pues ayudó a asegurar la consistencia y a marcar la disciplina a través de la red de tiendas. Best Buy ahora destacaba como una organización orientada al proceso con sistemas y procedimientos firmemente establecidos. Sin embargo, para principios de 2000 evolucionaba de ser una organización que prosperaba en la estandarización a una que ofrecía, dentro de un formato estándar, distintas propuestas de valor para apelar a diferentes grupos de clientes. Así, la empresa comenzó en 2001 a probar e implementar un concepto al que llamó *centralidad*. El concepto se basaba en cuatro elementos:

1. Identificar a los clientes que generan la mayor parte de los ingresos.
2. Segmentarlos.
3. Realinear las tiendas para satisfacer sus necesidades.
4. Facultar a los empleados de ventas de la tienda, mejor conocidos como *blue shirts*, para acercar a estos clientes los bienes y servicios que los alienten a visitar con más frecuencia y a gastar más en cada visita.

Los investigadores de mercados de la empresa revisaron enormes cantidades de documentos con datos de ventas e información demográfica para determinar si una ubicación en particular debía ser personalizada para gente en etapa de nido vacío (con hijos emancipados) o para dueños de pequeñas empresas. Por ejemplo, en una tienda ubicada en un área geográfica caracterizada por una mayor densidad de amas de casa se incluyeron nuevos elementos, como los

asistentes personales de compras (PSA, personal shopping assistants) seleccionados entre los *blue shirts* para ayudar al comprador con tareas como elegir la cámara correcta para la familia. A los vendedores se les instruyó en indicadores financieros, como retorno de capital, para que pudieran comprobar por sí mismos la eficacia de la comercialización.

La centralidad fue una gran inversión en términos de mejora de la experiencia del usuario final. La empresa examinó todo con detalle, desde los arreglos y la disposición de la tienda, hasta la mezcla de productos y empleados y la capacitación del personal. Remodelar una tienda para concordar con adinerados entusiastas de la tecnología costaría aproximadamente 600 000 dólares sólo en iluminación y arreglos. El concepto de centralidad, construido esencialmente a partir de las ideas de los consumidores, también significaba alentar las innovaciones de los empleados en respaldo a una mejor experiencia de los compradores, no únicamente en un solo momento, sino en forma continua. La meta consistía en orientar la participación del cliente y fomentar las visitas reiteradas.

Operaciones de la tienda

En las oficinas centrales de Minneapolis las operaciones de las tiendas Best Buy se organizaban en tres divisiones. Cada una se dividía a su vez en regiones bajo la tutela de un vicepresidente senior que supervisaba el desempeño de la tienda a través de los gerentes regionales, los cuales tenían bajo su responsabilidad varios distritos dentro de la región. Los gerentes de distrito, a su vez, monitoreaban de cerca las operaciones en los establecimientos. Cada distrito también contaba con un gerente de prevención de pérdidas, y el personal de seguridad de producto en cada tienda supervisaba la disminución del inventario. Best Buy controlaba la publicidad, la fijación de precios y las políticas de inventario desde las oficinas corporativas.

Competidores

El mercado minorista de electrónica de consumo en Estados Unidos era competitivo en cuatro niveles. Entre los principales competidores figuraban comercializadores masivos (por ejemplo, Walmart y Costco), que incrementaban con regularidad su portafolio de productos de electrónica de consumo, en particular los menos complejos de vender, instalar y operar. Los canales de distribución contemporáneos (como compras por Internet facilitadas por plataformas de comercio electrónico establecidas por los propios fabricantes) constituían la segunda fuente de competencia. El tercer nivel, los servicios de compra directa de fábrica (por ejemplo, Dell Computers), competían en el mercado de electrónica de consumo y ganaban participación de mercado. Finalmente, los minoristas de mejoramiento del hogar (como Home Depot y Lowe's) también ingresaban a este mercado. Las líneas desaparecían al tiempo en que minoristas de todos tipos ampliaban sus variedades de producto en busca de ingresos y márgenes.

Branding dual en Canadá

Best Buy pagó 560.71 millones de dólares canadienses (363.95 millones de dólares estadounidenses) para adquirir Future Shop con base en el precio de oferta de 17 dólares canadienses por acción, una prima de 47.8% sobre el precio de mercado de 11.50 dólares canadienses por acción. Sin embargo, después de un año de tomar la decisión de expandirse a nivel internacional, la empresa experimentó con un concepto novedoso en el mercado de electrónica de consumo a nivel mundial. Noble dijo:

> Hubo cuatro razones por las que Best Buy viró hacia una estrategia de branding dual en Canadá. Primero, el mercado canadiense de electrónica de consumo estaba fragmentado, con el líder Future Shop manejando sólo 15% de la participación de mercado. Sentíamos que había espacio para una segunda marca. Dado que la mayoría de los sectores minoristas en Estados Unidos tenía al menos dos jugadores importantes (por ejemplo, Home Depot/ Lowe's y Staples/ Office Depot), sentíamos que un segundo minorista importante en electrónicos de consumo en Canadá sería apropiado. Segundo, Best Buy ya había firmado, antes de percibir a Future Shop como una meta potencial de adquisición, ocho arrendamientos de bienes raíces como parte de su enfoque original de terrenos no desarrollados. Algunos de estos espacios arrendados (como la ubicación de Heartland en Mississauga, un suburbio de Toronto)

> estaban situados a un lado de las tiendas Future Shop para una competencia directa planeada. Estábamos comprometidos con estas ubicaciones. Tercero, había factores operativos: la conversión de las tiendas Future Shop en establecimientos de Best Buy tomaría un tiempo, en particular en términos de rediseños de tienda y transición del personal. No todos los elementos del SOP de Best Buy podían establecerse "tal cual" en Canadá. Habría un periodo en el que las dos marcas tendrían que ser administradas en forma independiente. Tal como resultó, nos dio una ventana para observar los temas en forma distinta. Pero la razón más importante fue el reconocimiento de que Future Shop era una marca bien establecida, con más de 95% de conciencia de marca sin ayuda entre los canadienses. Remplazar una marca tan exitosa por Best Buy, desconocida en Canadá, parecía ilógico.

La empresa también tenía otras razones para fijarse una estrategia de marca dual. Si el personal senior en las tiendas Future Shop se enfocaba en establecer la operación de Best Buy, sus actividades podían afectar de manera negativa las ventas existentes de esas tiendas. Armar un equipo separado, totalmente dedicado a abrir las tiendas nuevas de Best Buy como se había planeado originalmente, aceleraría el proceso de la entrada al mercado de la empresa. La estrategia de marca dual también tenía sus desventajas. Noble dijo:

> Teníamos cuatro preocupaciones acerca de la estrategia de branding dual. Desde luego, estaba la *canibalización*, un tema importante. Era probable que cada tienda Best Buy se comiera las ganancias de una tienda Future Shop y viceversa, en particular cuando las dos estaban tan próximas. Como la empresa tendría que administrar dos marcas, los dólares de marketing en Canadá se dividirían por la mitad, lo que minimizaría el impacto del gasto en anuncios. También era inminente la posibilidad de la desaparición de la identidad de la marca a los ojos del consumidor. Finalmente, estaría la duplicidad de roles en las oficinas corporativas en Minneapolis, con las dos marcas que requerirían aportaciones separadas del personal.

Ambas marcas eran dirigidas por un vicepresidente en la sede de Vancouver, la ubicación de Best Buy Canada Ltd. (BBYC), la recién formada subsidiaria que mantenía las dos marcas. BBYC tomó varias medidas para reforzar las operaciones conjuntas a nivel básico: abrir un centro de distribución automatizado de 450 000 pies cuadrados en Ontario y, eventualmente, otro centro de distribución de 500 000 pies cuadrados en la Columbia Británica para respaldar el crecimiento de las tiendas de ambas marcas; subcontratar un centro de atención telefónica que proporcionara servicio las 24 horas del día siete días a la semana, y contratar una compañía de seguros de primer nivel para respaldar las garantías de los productos. Las tiendas de ambas marcas estaban abiertas entre 60 y 75 horas por semana durante los siete días; todas empleaban el SOP de la empresa matriz.

Una tienda Future Shop promedio tenía como personal a un gerente general, un gerente de operaciones, entre uno y cuatro gerentes de departamento y entre 48 y 95 asociados de venta, así como asociados de ventas de tiempo parcial. En una tienda de Best Buy Canadá operaban un gerente general, gerentes asistentes de operaciones, comercialización, inventario y ventas, y entre 80 y 110 asociados de ventas, tanto de tiempo completo como parcial.

Aunque ambas competían en forma eficaz por la participación de mercado, el posicionamiento de cada empresa era diferente. Best Buy, con su logo de etiqueta de precio amarilla mantenía su oferta de opciones de "tomar y salir" proporcionando un plan de piso abierto que permitía a los clientes comprar por sí mismos o con la ayuda de un especialista de productos *blue shirt* sin presión (es decir, sin comisiones), si así lo deseaban. Future Shop se enfocaba en ofrecer un servicio al cliente confiable y personalizado por el que ya era bien conocido en las ciudades canadienses.

Para el final del primer año de operaciones, había indicativos de que la estrategia de branding dual estaba funcionando en Canadá. Por ejemplo, la tienda de Future Shop en Mississauga registró ingresos de ventas por 40 millones de dólares en 2001-2002; en 2002-2003, después de la adquisición, los ingresos sumaron 38 millones de dólares. La *canibalización* fue mínima porque la tienda de Best Buy, ubicada en la acera de enfrente, entregó 30 millones de dólares adicionales en ventas en el mismo periodo. En general, Best Buy logró una participación de mercado

combinada de 34% en Canadá. En algunos lugares la proximidad de las dos empresas creó un destino de tiendas. La investigación de la empresa reveló que las bases de clientes de las dos firmas eran diferentes. Los canadienses veían las dos marcas de manera distinta, no intercambiables. Un dato indicativo evidenció que sólo 18% de los clientes que solicitaron una tarjeta de crédito de Best Buy en el año fiscal 2004 ya tenía una de Future Shop (vea la figura 3).

El consejo de la empresa ahora podría respaldar la estrategia de marca dual en Canadá siempre y cuando Best Buy ingresara en nuevos mercados en ese país y cumpliera con las metas de ventas, mientras Future Shop continuara cumpliendo las propias. Al negociar con Five Star en China, el consejo estaba dispuesto a apoyar una estrategia similar sobre expectativas parecidas (vea la figura 4).

Entrada a China

China, un país de 1 300 millones de consumidores, atrajo la atención de los inversionistas extranjeros desde que comenzó a liberar su economía en 1985. Durante las dos décadas siguientes su sector de manufactura registró un auge con un crecimiento promedio anual de 10% en el producto interno bruto (PIB). Sin embargo, el sector de consumo crecía a un ritmo más lento que la producción y no parecía alcanzar su paso. El consumo como porcentaje del PIB en realidad cayó de 47% en 1995 a 37% en 2005.[6] Un proceso de ajuste estaba en camino, y como la economía china se movía del modelo de crecimiento histórico liderado por la inversión a uno de crecimiento liderado por el consumo, muchos comercializadores multinacionales comenzaban a ver una oportunidad. McKinsey Global Institute había pronosticado que el país asiático se volvería el tercer mercado de consumo más grande del mundo para 2025 (vea la figura 5).

El interés de Best Buy se enfocó originalmente en la base manufacturera de China, que desde la década de 1990 se había transformado en un importante centro maquilador de componentes de electrónica de consumo en la región asiática. En el lapso de una década se convirtió en anfitrión de varios fabricantes de Estados Unidos y Europa, quienes atraídos por los bajos costos de la mano de obra china, empezaron a reubicar en este país sus operaciones nacionales de manufactura. Un mercado doméstico en rápido crecimiento también estimulaba la industria maquiladora de electrónica de consumo en China. Instat, una firma de investigación de mercados de alta tecnología con oficinas en el país asiático, pronosticó que el extremo de esta industria en China, que se estimaba en 71 500 millones de dólares en 2006, crecería a más del doble para 2010.[7]

En septiembre de 2003 Best Buy abrió una oficina de suministros con 25 personas en Shangai. Este movimiento complementó los planes de la empresa de expandir sus 450 tiendas existentes en Estados Unidos y 127 en Canadá a por lo menos 1 200 en Norteamérica a largo plazo. La oficina de Shangai se veía como un medio para disminuir el costo de los productos vendidos e impulsar las tasas de utilidad bruta de los bienes individuales. Además, pretendía cerrar las brechas en la variedad de productos de la empresa con etiqueta propia de la región asiática. Noble dijo:

> Se eligió China como segundo mercado internacional de expansión principalmente por la oportunidad general del mercado, las bases de los consumidores y los factores macroeconómicos. Sí consideramos otros mercados como Europa, en especial Francia y Alemania, pero eran maduros y competitivos, y ofrecían menos calidad de bienes raíces para establecimientos minoristas con un costo más alto.[8]

---

6 Diana Farrell *et al., From "Made in China" to "Sold in China": The Rise of the Chinese Urban Consumer*, McKinsey Global Institute, noviembre de 2006.

7 Instat, "China's Consumer Electronics Manufacturing Will More than Double by 2010", comunicado de prensa, 11 de octubre de 2006 (http://www. instat.com/press.asp?ID=1768&sku=IN0602785CSM), consultado el 28 de noviembre de 2008.

8 En mayo de 2008 Best Buy y Carphone Warehouse anunciaron la creación de una nueva empresa conjunta, en la que la primera adquirió 50% de los intereses de venta minorista de la segunda en Europa y Estados Unidos por una consideración en efectivo de 1 100 millones de libras o 2 100 millones de dólares.

El mercado chino de ventas al detalle de electrónica de consumo estaba fragmentado. Los cinco jugadores principales tenían menos de 20% de participación de mercado. Sin embargo, se esperaba que la plaza china representara 25% del mercado global en este sector para 2010. Tomar una porción de la nueva oportunidad de crecimiento era prioritario en las agendas de las corporaciones multinacionales. Best Buy fue la primera y hasta ahora la única empresa de este tipo en haber entrado al extremo de ventas al detalle en el mercado chino de electrónica de consumo.

Sin embargo, el mercado de ventas al detalle de China constituía un terreno complejo de recorrer para un nuevo participante. Las guerras de precios eran desenfrenadas. En categorías como televisores y productos de línea blanca, la capacidad en exceso había exprimido los márgenes de utilidad a menos de 3%, los más bajos en el mundo. Aunque la consolidación entre minoristas de electrónica era continua, una nueva ola de fusiones y adquisiciones se hizo evidente en un lapso de pocos meses a principios de 2006. Gome Electrical Appliances Holdings Ltd. (Gome), la cadena líder de tiendas de especialidad en electrónica del país, ya había presentado una oferta sobre China Paradise Electronics Retail Ltd. (China Paradise), con lo cual había logrado (y luego dejado en espera) una alianza con Dazhong Electrical Appliance Co. Ltd., de propiedad privada, el quinto minorista de electrónica de consumo en la nación asiática. Las formalidades relacionadas con la adquisición de China Paradise por Gome llegarían a su cierre a fines de julio de 2006. Best Buy ya había adquirido Jiangsu Five Star en abril de ese mismo año.

El mercado chino de electrónica de consumo tenía algunas características únicas. Por ejemplo, aproximadamente dos tercios del personal de ventas en una tienda minorista estaba en la nómina de los proveedores. Además, la tasa de crecimiento de "otros ingresos" con frecuencia era más alta que la de ventas. El margen bruto de los chinos fue subestimado sin considerar "otros ingresos", que incluían las rebajas y cuotas de listados, con frecuencia equivalentes a la utilidad bruta de un minorista. En lugar de un margen de aumento sobre el costo de los productos vendidos, los minoristas recibían rebajas.[9]

Comportamiento del comprador

En 2004, aproximadamente 36 millones de hogares urbanos chinos registraban un ingreso disponible de al menos 25 000 yuanes anuales (3 000 dólares), considerado dentro de los estándares locales un umbral razonable para entrar en la clasificación de consumidores. Para 2009 se esperaba que este número se triplicara hasta alcanzar 105 millones de hogares urbanos. Un flujo masivo de nuevos consumidores comenzó a llegar a las cajas registradoras de los vendedores minoristas. Cada año, 20 millones de chinos (cifra equivalente a la población de Australia) cumplían 18 años de edad. La prosperidad incrementaba los ingresos de decenas de millones más.[10]

Los clientes potenciales, sin embargo, no eran proclives a abrir sus carteras con libertad. En 2006 la tasa de ahorro en China era de 18% del ingreso mensual del hogar, en comparación con 3% en Reino Unido y 2% en Canadá. Tampoco estaban acostumbrados al concepto del crédito. La tasa de penetración de las tarjetas de crédito en los hogares urbanos era menor a 4%, en comparación con 75% en Estados Unidos, 78% en Japón y 91% en Alemania. Menos de 6% de tarjetahabientes en chinos trasladaba sus saldos continuos.[11]

Los observadores también encontraron que los consumidores chinos respondían mejor a los mensajes que enfocaban las características funcionales que los que se centraban en imágenes de marca. En cierto nivel, los compradores se sentían atraídos a los nombres de marca, pero en otro eran muy cautelosos frente a los precios altos. Las preferencias de marca no siempre se traducían en ingresos en la forma de una mayor participación de mercado para las empresas. Los vendedores dominaban las decisiones de compra de los clientes, quienes se veían influidos por las promociones en el punto de venta para hacer cambios de último minuto. Como los chinos poseen un alto sentido de orgullo nacional, una corporación multinacional, por parecer extranjera, podía perder segmentos de clientes potenciales.[12]

---

[9] Jean Zhou, "Reporte de investigación de equidad de Deutsche Bank acerca de Suning Appliances", fechado el 7 de abril de 2006.
[10] Andrew Grant, "The New Chinese Consumer", *The McKinsey Quarterly*, ed. especial, junio de 2006, p. 1.
[11] Claudia Suessmeth-Dykerhoff *et al.*, "Marketing to China's New Traditionalists", *Far Eastern Economic Review*, abril de 2008, p. 29.
[12] Kevin P. Lane e*t al.*, "Building Brands in China", *The McKinsey Quarterly, op. cit.*, p. 39.

Centros de crecimiento

En mercados como Estados Unidos y Canadá los consumidores mostraban pocas diferencias regionales, por lo cual las empresas sólo tenían que elegir entre productos y segmentos. En China las transacciones tenían una dimensión adicional y requerían elecciones de producto, segmento y región. Los mercadólogos debían efectuar sus cálculos con base en las diferencias regionales, porque mientras se movían en los niveles de las diferentes ciudades de China, se enfrentaban a una profunda caída en infraestructura, canales e ingreso disponible. Cuando un comercializador masivo ingresó al país, evaluó las ciudades y les asignó un nivel con base en su tamaño, sofisticación, hábitos de compra, actitudes, ingreso disponible de su población y sus propias ofertas de producto.[13] Una clasificación típica se muestra en la figura 6.

En particular, un incremento masivo en el espacio minorista fue la evidencia de una mayor competencia en las ciudades de nivel 1 de China, así que los principales jugadores veían las oportunidades de crecimiento en las ciudades de nivel 2 y 3. El riesgo a considerar era un punto de equilibrio más largo, porque dados los niveles de ingreso mucho más bajos en esos mercados, las ventas serían más lentas. Sin embargo, los costos del espacio de ventas al detalle serían más bajos, y dada la menor competencia, era probable que los márgenes resultasen más altos.

China también tenía otras limitantes. La adquisición de tierra urbana con frecuencia era difícil; los retrasos en los procedimientos significaban que a un nuevo participante le tomaría al menos seis meses abrir una tienda; las relaciones entre los proveedores y los minoristas eran tan cercanas y estaban tan regidas por las costumbres y preferencias locales, que a una entidad externa no le resultaba fácil poner un pie en la puerta. No era probable que los fabricantes de electrónica de consumo dieran mucho apoyo a un nuevo participante como Best Buy en la fijación de precios, particularmente debido a las relaciones personales (llamadas "guanxi" en la terminología local) que influían en la conducta empresarial de los chinos, quienes se sentían más cómodos en hacer negocios con personas conocidas. China también experimentaba una crisis en recursos humanos porque las ventas al detalle como industria aún no se habían desarrollado en el país.

Principales competidores

Antes de ser adquirido por Best Buy, Five Star enfrentaba a dos importantes competidores, Gome Electrical Appliances Holdings Ltd. (Gome) y Suning, ambos cotizando en la bolsa (vea la figura 7). Juntas, las dos empresas saturaron muchas de las ciudades más grandes del país durante los últimos años. Aunque en 2005 las participaciones de mercado total de los principales cinco competidores (Gome, Suning, Five Star y dos más) representaban menos de 20%, Gome y Suning tenían una participación combinada de 70% en algunas categorías de electrodomésticos, como los equipos de aire acondicionado.

Gome Group

Esta firma se integraba con dos empresas: Gome Electrical Appliances Holdings Ltd. y Beijing Gome (que no cotizaba en bolsa). En 1993 Gome abrió su primera tienda en Beijing y pronto se expandió hacia otras importantes ciudades de China logrando la aceptación generalizada de los consumidores. A mediados de 2005 el grupo tenía 437 tiendas (263 de la empresa que cotizaba en bolsa) en 132 ciudades, con la red de distribución más extensa de todos los minoristas de electrodomésticos en China. Era líder en todos los mercados regionales (noreste, norte, noroeste, sureste y sur del territorio nacional), con excepción del este, el mercado de casa de Suning, donde Gome se clasificaba en el número 3.[14] Constituía el minorista de electrónica de consumo más grande del país, con 6%

---

[13] Normandy Madden, "Tier Tale: How Marketers Classify Cities in China", *Advertising Age,* 19 de marzo de 2007, p. 21.

[14] Sandy Chen, "Reporte de investigación de equidad de Citigroup sobre Gome", fechado el 12 de octubre de 2005.

de participación de mercado antes de adquirir China Paradise, a la que presentó una oferta, que probablemente se realizaría en pocas semanas, por una suma récord de 677 millones de dólares.[15]

A principios de 2005 Gome anunció su iniciativa de crecimiento de cuatro años dirigida a expandir su cobertura geográfica e incrementar su participación de mercado nacional de 10 a 15% para fines de 2008. Aunque al principio se diferenció con un formato de supertienda que ofrecía los precios más bajos, más adelante perdió esta diferenciación cuando los competidores la hicieron volverse un commodity. Luego empezó a romper el modelo de negocios tradicional (de vender a través de intermediarios a diversos formatos minoristas) para tratar en forma directa con las grandes marcas. Con la introducción de productos estrella por categoría, la empresa estableció una nueva tendencia en la venta al detalle de electrónica de consumo en China. También comenzó a enfocarse en el servicio previo a las ventas, contrario a la práctica de la industria de servicio posventa, para aconsejar a los clientes qué producto elegir. Como esta práctica no era fácil de implementar a nivel de tienda, donde las marcas tenían su propio personal basado en comisiones, Gome examinó un nuevo formato llamado *eagle* (Gome fue conocida como China Eagle). Abrió su primera tienda Eagle en diciembre de 2005 en Shenyang. Esta megatienda, que ocupaba 15 000 metros cuadrados, difería en dos formas: todo el personal de ventas estaba en nómina de Gome y el formato de exhibición se basaba en categorías y no en marcas. La empresa planeaba abrir entre seis y nueve establecimientos Eagle en los siguientes tres años con base en el desempeño de las primeras dos.

En particular, el grupo también pretendía expandirse con rapidez hacia las ciudades de nivel 2, no sólo debido a las mejoras en la economía de escala y la adquisición de clientes, sino porque, como el primero en moverse, podía garantizar un tratamiento fiscal preferencial de los gobiernos locales que daban la bienvenida a las oportunidades de creación de empleos. Era poco probable que los segundos o terceros en movimiento obtuvieran los beneficios ofrecidos a los primeros en actuar.[16]

Suning

En menos de una década, Suning pasó de minorista regional de aire acondicionado a liderar una cadena de tiendas de electrónica de consumo en China. Estaba en proceso de convertir sus tiendas hacia un formato orientado a los clientes al que llamó *3C* (computadoras, comunicaciones y electrónicos de consumo). La empresa atravesaba por un periodo de expansión que la llevó a quintuplicar el número de sus tiendas en los últimos tres años, hasta alcanzar 224, con más de la mitad abiertas en 2005 en 61 ciudades. Ahora planeaba duplicar la cifra en dos años. A finales de 2006, sólo 25% del espacio minorista de Suning estuvo abierto por dos años o más. Al igual que Gome, que también tenía una alta proporción de espacio minorista nuevo, una rápida expansión y la entrada a ciudades menos adineradas de nivel 2 la llevaron a disminuir la productividad de estos espacios.[17]

La empresa operaba tres tipos de tienda que compartían el mismo formato: insignia, central y comunidad, las cuales diferían en tamaño y variedad de producto. Las insignia se ubicaban en ciudades grandes o en sedes regionales; eran las más grandes en tamaño y vendían una amplia variedad de productos. Las centrales eran las más comunes. Todas las tiendas eran de venta al detalle de electrónica de consumo enfocadas en el mercado masivo.

Suning buscó la diferenciación en dos formas. Alineaba su variedad de productos para abordar las necesidades de los *grupos de clientes 3C,* y utilizaba el valor del servicio como ventaja competitiva clave. La empresa estableció 15 centros de distribución regional, 30 centros de servicio al cliente y 500 estaciones de servicio de su propiedad para reforzar el mensaje de que el servicio era su principal producto.

---

15 Russell Flannery, "Best Buy's Art of War", Forbes.com (http://www.forbes.com/services/forbes/2007/1015/066.html), consultado el 27 de noviembre de 2008.
16 Sandy Chen, "Informe de investigación de equidad de Citigroup acerca de Gome", fechado el 12 de octubre de 2005.
17 Jean Zhou, "Suning Appliance", "Informe de investigación de equidad de Deutsche Bank", fechado el 7 de abril de 2006.

Five Star

Esta empresa constituía la tercera cadena de electrónica y electrodomésticos más grande de China. Contaba con 135 tiendas ubicadas en su mayoría en las ciudades de nivel 2 de rápido crecimiento, en ocho de las 34 provincias chinas. Fundada en 1998 y con oficinas corporativas en Nanjing, en la provincia de Jaingsu, obtuvo ingresos de 700 millones de dólares en 2005, con un incremento de 50% respecto de 2004. El fundador de la empresa, Wang Jianguo, quería expandirse a nivel internacional, pero estaba restringido por retrasos en los permisos oficiales para que su empresa cotizara en el extranjero. "Nuestra escala se volvía un cuello de botella para el desarrollo", dijo en su momento.[18] Cuando Best Buy sondeó la idea de invertir en la empresa, Jianguo decidió venderle 75% de participación por 180 millones de dólares. Five Star daba trabajo a más de 12 000 empleados propios (vea la figura 8).

Temas en junio de 2006

Al examinar los prospectos de la estrategia de branding dual, Noble tenía que decidir si serviría tan bien en China como en Canadá y definir el mapa del camino para implementarla en el país asiático. En un contexto más amplio, también debió explorar la posibilidad de desarrollar con el tiempo un branding dual dentro de la competencia principal de Best Buy. Ésta atravesaba por una etapa en la que podía utilizar el aprendizaje obtenido de la expansión internacional iniciada en 2002 para acelerar su transformación en territorio nacional de Estados Unidos, al que consideraba su mercado central. En este nuevo rol de Best Buy International, Noble regularmente rastreaba y evaluaba las oportunidades globales en busca de economías en crecimiento con una demanda boyante del consumidor. Turquía y México eran metas potenciales para una expansión mundial.

La centralidad de los clientes representó una competencia desarrollada en casa que Best Buy desplegó en Canadá y que parecía tener un atractivo universal aplicable a cualquier mercado nuevo; SOP, propiedad de la empresa, era otro, y *geek squad,* una innovación propia, parecía ser igualmente penetrante. Noble se preguntó si la estrategia de branding dual ejecutada en Canadá podría implementarse en forma tan rápida en los mercados internacionales del futuro. Se preguntaba si habría una plantilla de branding dual que se pudiese desplegar, con pocos cambios donde fuera necesario, en cualquier mercado. ¿Cuál sería esa plantilla?

---

[18] Rusell Flannery, "Best Buy's Art of War", Forbes.com (http://www.forbes.com/services/forbes/2007/1015/066.html), consultado el 28 de noviembre de 2008.

FIGURA DEL CASO 20.1 **BEST BUY Y FUTURE SHOP EN 2002**

	Best Buy	Future Shop
Tamaño de tienda típico	35 000 pies cuadrados	26 000 pies cuadrados
Asociados de tienda	*Blue shirts*	Expertos de producto
Mandato del personal	La tecnología es divertida. La hacemos fácil para el cliente	Servicio personalizado confiable
Clientes	Entusiastas de la tecnología que disfrutan la experiencia interactiva de la compra y la conveniencia de tomar los productos y salir	Conocedor de la tecnología; un poco más alto que el cliente de Best Buy; con los avances más recientes en desarrollo tecnológico
Pasillos	Pasillos amplios para proporcionar compras de tomar y salir	Tecnologías clave resaltadas
Servicio	Solicitado	Atento
Ventas	Dirigidas por el cliente Sin vendedores de alta presión	Dirigidas por el personal de ventas Ventas basadas en comisiones
Grupo meta	Tasa de éxito más alta con los clientes	Orientado a los hombres
Perfil de clientes	Entre 15 y 39 años	Entre 25 y 44 años
Identidad de marca	"Encender la diversión"	"El lugar dónde ir primero"
Experiencia en tienda	Relajada	Guiada
Mezcla de producto	Aunque por categoría las dos tiendas eran muy similares, cada una podía ofrecer una selección única de productos y marcas. Las marcas de producto y la profundidad de la selección diferían dentro de las categorías de producto. En promedio, había 45% de traslape en la variedad de productos (excluido el software de entretenimiento) entre las marcas de ambas tiendas.	
Áreas de distinción	Mayor propensión al autoservicio; sin personal de ventas por comisión; más variedad de paquetes de electrónica ya preparados; pasillos amplios y exhibiciones más interactivas; mayor proporción de clientas que buscan integrar productos en sus estilos de vida; clientes con ingresos más altos y mayor nivel educativo.	Personal de ventas bajo comisión guía al cliente proporcionándole un enfoque personalizado y confiable; conocedores de la tecnología, primeros adoptantes que buscan el mejor trato; base de clientes más diversa

Fuente. Archivos de la empresa.

FIGURA DEL CASO 20.2

BEST BUY INC.–ESTADO DE RESULTADOS

Año que termina en marzo (en mdd*)	2006	2005	2004	2003	2002	2001	200	1999
Ingresos								
Nacional	27,380	24,616	22,225	20,946	17,711	15,326	12,494	10,064
Internacional	3,468	2,817	2,323	—	—	—	—	—
Total	**30,848**	**27,433**	**24,548**	**20,946**	**17,711**	**15,326**	**12,494**	**10,064**
Menos: costo de los bienes vendidos	23,122	20,938	18,677	15,710	13,941	12,267	10,100	8,250
Utilidad bruta	7,726	6,495	5,871	5,236	3,770	3,059	2,394	1,814
Menos: gastos de ventas y generales	6,082	5,053	4,567	4,226	2,862	2,455	1,854	1,463
Utilidad de operación	1,644	1,442	1,304	1,010	908	604	539	351
Utilidad de interés neta	77	1	(8)	4	18	37	23	1
Utilidad antes de impuestos	1,721	1,443	1,296	1,014	926	641	562	352
Impuesto sobre la renta	581	509	496	392	356	245	215	136
Otros (pérdida)/ganancia	—	50	(95)	(523)	—	—	—	—
Utilidad neta	1,140	984	705	99	570	396	347	216
Ingreso inteligente por categoría								
• Oficina en casa	8,762	8,380	7,556	—	—			
• Audio y video	11,773	9,609	8,445	—	—			
• Software de entretenimiento	5,202	5,169	4,889	—	—			
• Electrodomésticos	1,643	1,476	1,335	—	—			
Internacional	1,526	1,127	929	—	—			
• Oficina en casa	1,318	1,155	930	—	—			
• Audio y video	487	422	348	—	—			
• Software de entretenimiento	139	113	116	—	—			
• Electrodomésticos								
Número de empleados (en miles)	128							
Efectivo y equivalentes (en mdd*)	681	354	245					

Fuente. Informe anual de Best Buy.
* Millones de dólares.

FIGURA DEL CASO 20.3

BEST BUY Y FUTURE SHOP–INDICADORES DE DESEMPEÑO 2000 Y 2006

	2000		2006	
Indicador	**Best Buy (en EUA)**	**Future Shop**	**Best Buy (en Canadá)**	**Future Shop**
Crecimiento de ventas	21.4%	17.0%	34.3%	14.2%
Margen bruto	20.2%	22.7%	24.2%	24.8%
Razón de gasto SG&A*	16.2%	20.1%	17.8%	16.7%
Margen operativo	4.0%	2.6%	6.4%	8.1%
Ventas por pie cuadrado	$870	$746	$1,010	$1,069
Cambio de inventario	7.5	7.4	6.4	6.4
ROA operativo**	18.7	12.77%	NA***	NA

* SG&A = ventas, generales y administrativos
** ROA = rendimiento sobre los activos
*** n/a = no aplicable
Fuente. Cálculos de Deutsche Bank Alex.Brown para el año 2000. Registros de datos de la empresa en 2006.

FIGURA DEL CASO 20.4

BEST BUY-NÚMERO DE TIENDAS INTERNACIONALES 2006

	Canadá		China	
Provincia/estado	**Tiendas Best Buy**	**Tiendas Future Shop**	**Tiendas Best Buy**	**Tiendas Five Star**
Alberta	7	15		
Columbia Británica	7	21		
Manitoba	2	5		
New Brunswick	–	3		
Newfoundland	–	1		
Nueva Escocia	1	3		
Ontario	25	55		
Prince Edward	–	1		
Quebec	8	24		
Saskatchewan	1	3		
Anhui			–	12
Henan			–	9
Jiangsu			–	99
Shandong			–	9
Shanghai			1	–
Sichuan			–	6
Yunnan			–	4
Zhejiang			–	21
Total	**51**	**131**	**1**	**160**

Fuente. Reporte anual Best Buy 2008.

FIGURA DEL CASO 20.5

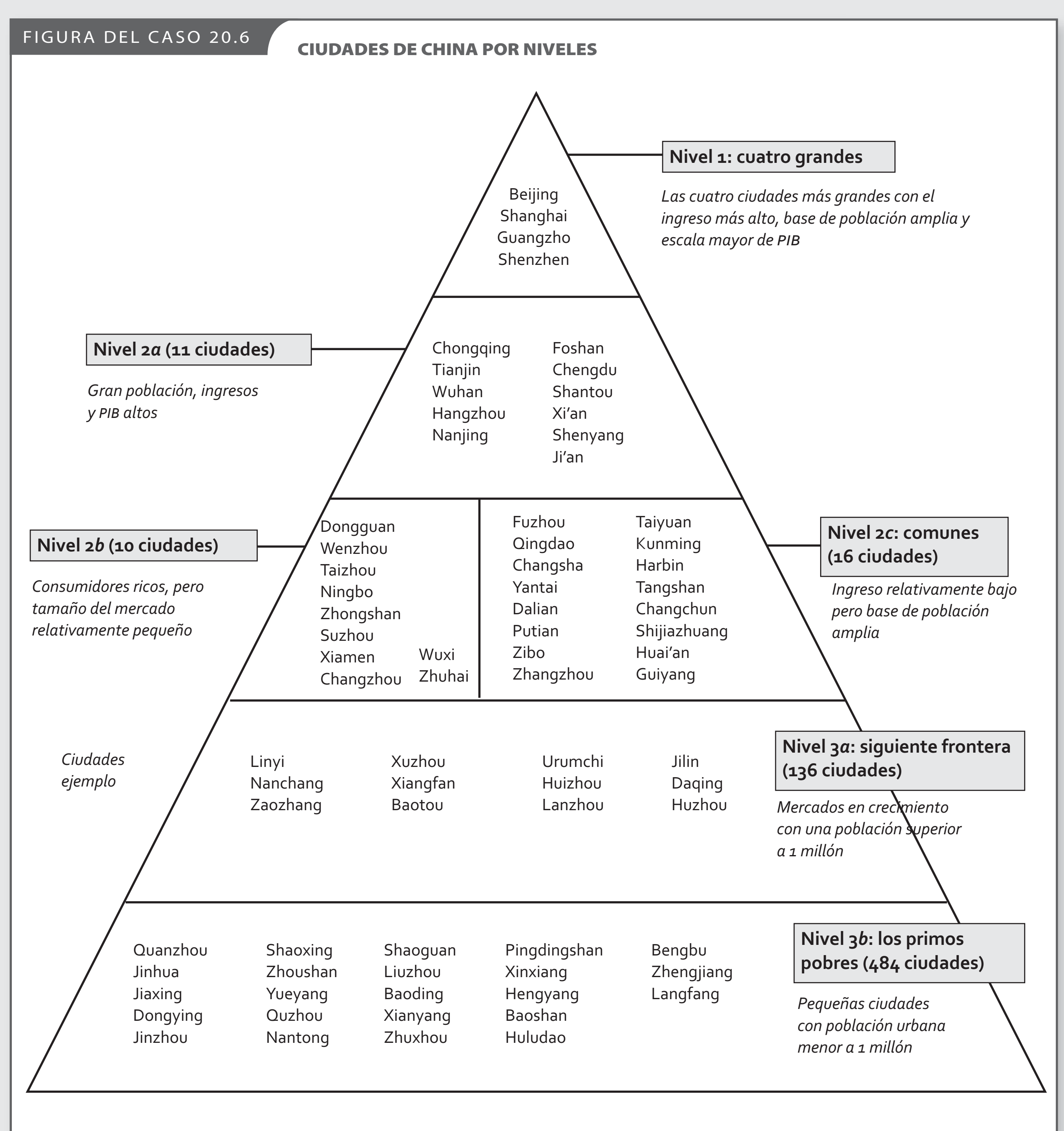
ECONOMÍA DE CHINA (2003-2005)

	Unidad	2005	2004	2003
Ingreso nacional bruto	100 millones de yuanes	183,956.1	159,586.7	135,174.0
Producto interno bruto	100 millones de yuanes	183,084.8	159,878.3	135,822.8
Producto interno bruto per cápita	Yuan por persona	14,040.0	12,336.0	10,542.0
Población	Millones	1,307.56	1,299.88	1,292.27
• Hombre		673.75	669.76	665.56
• Mujer		633.81	630.12	626.71
• Urbana		562.12	542.83	523.76
• Rural		745.54	757.05	768.51
Personas económicamente activas	Millones	778.77	768.23	767.05
Número de personas empleadas	Millones	758.25	752.00	744.32
Ingreso anual per cápita	Yuanes			
• Hogares urbanos		10,493	9,422	5,160
• Hogares rurales		3,255	2,936	2,090
Gasto de consumo anual per cápita	Yuanes			
• Hogares urbanos		7,943	7,182	4,186
• Hogares rurales		2,955	2,185	1,617

Fuente. "Chinese Statistical Yearbook, 2006", National Bureau of Statistics of China (http://www.stats.gov.cn/tjsj/nndsj/2006/indexeh.htm), consultado el 10 de diciembre de 2008.

FIGURA DEL CASO 20.6

CIUDADES DE CHINA POR NIVELES



Fuente. Diana Farrell *et al.*, *From "Made in China" to "Sold in China": The Rise of the Chinese Urban Consumer*, McKinsey Global Institute, noviembre de 2006.

FIGURA DEL CASO 20.7

PRINCIPALES COMPETIDORES EN CHINA

	Gome		Suning	
Finanzas (en millones de RMB)	**2004**	**2005**	**2004**	**2005**
Ingresos	12,647	17,959	9,107	15,936
Utilidad neta	486	496		
Ingresos por área geográfica (%)				
• Noreste		5		3
• Norte		33		15
• Este		9		59
• Oeste		23		5
• Sur		26		15
• China central		4		3
Ventas por metro cuadrado	25,940		32,141	23,929
Número de tiendas	442		94	224
Ingreso por categoría (%)				
• Aire acondicionado		16		
• Audiovisual		28		
• Refrigeradores/ lavadoras		18		
• Telecomunicaciones		16		
• Electrodomésticos de menor tamaño		10		
• Productos digitales/ ti		12		
• Servicio		–		
Misión	"Fijación de precios competitivos por el volumen alto"		"El servicio es el producto único de Suning"	
Formatos de tienda, posicionamiento	*a*) Tradicional (3 500 metros cuadrados): mercado masivo consciente de los precios *b*) Digital (260 metros cuadrados): cliente de alto nivel en el centro *c*) Eagle (15 000 metros cuadrados): consciente del servicio, clientes de nivel medio a alto		Tienda insignia: en las ciudades grandes Tienda central: las más comunes	

Fuentes. Sitio web de Gome Electrical Appliances Holdings Limited (http://www.gome.com.hk/eng), consultado el 5 de diciembre de 2008; sitio web de Suning (http://www.cnsuning.com/include/english), consultado el 5 de diciembre de 2008; Jean Zhou, "Informe de investigación de equidad de Deutsche Bank", fechado el 7 de abril de 2006; Sandy Chen, "Informe de investigación de equidad de Citigroup acerca de Gome", fechado el 12 de octubre de 2005.

FIGURA DEL CASO 20.8

BEST BUY Y FIVE STAR (JULIO DE 2006)

Indicador	Best Buy[1]	Five Star
Tamaño de la tienda	86 000 pies cuadrados	35 000 pies cuadrados
Clientes	Jóvenes solteros y parejas de ingreso medio a alto	Familias de ingresos medios Ligeramente sensibles al precio
Servicio	Soluciones en paquete de mezcla de marca exhibida por requerimientos de estilo de vida	Asistentes de compra personal que guían a los clientes a través de las casetas de proveedores; atentos
Ventas	Dirigidas por personal bajo nómina de Best Buy sin comisión de ventas	Dirigidas por personal sujeto a la nómina del fabricante
Perfil del cliente	Entre 18 y 42 años de edad	Entre 20 y 50 años de edad
Identidad de marca	Servicio completo de primer nivel	Buen precio y buenos servicios
Experiencia en tienda	Tomar y salir	Guiada
Mezcla de producto (%)		Línea blanca: 16% Aire acondicionado: 23% Entretenimiento en casa: 25% Productos digitales: 7% Teléfonos celulares: 13% Utensilios de cocina: 9% Electrodomésticos de menor tamaño: 5%
Asociados de tienda	100% empleados por Best Buy y sin comisiones	30% empleados por Five Star sin comisiones; 70% contratados por los proveedores con base en comisiones
Crecimiento de ventas		44%
Margen bruto		13.5%
Razón de gastos SG&A*		11.5%
Margen operativo		2.0%
Ventas por pie cuadrado		$230
Rotación de inventario		7
ROA operativo**		5%

* SG&A = ventas, generales y administrativos.
** ROA = rendimiento sobre los activos.
Fuente. Archivos de la empresa.

[1] Best Buy aún estaba por abrir su tienda en China en junio de 2006.

Apéndice A

Hojas de trabajo del plan de marketing

Estas hojas de trabajo le ayudarán a redactar un plan de marketing formal. Constituyen una herramienta de planeación muy útil porque permiten asegurar que no se omita información importante del plan. Sus respuestas a las preguntas de este material de trabajo le permitirán:

1. Organizar y estructurar los datos y la información que recabe durante el análisis de situación.
2. Utilizar esta información para entender mejor las fortalezas y debilidades de la empresa, y reconocer las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de marketing.
3. Establecer metas y objetivos que aprovechen las fortalezas.
4. Definir una estrategia de marketing que cree ventajas competitivas.
5. Formular un plan para implementar la estrategia de marketing.

Estas hojas de trabajo están disponibles en formato electrónico en el sitio web http://latinoamerica.cengage.com/ferrell. Descárguelas para resumir o agregar información pertinente a su situación. Recuerde que no existe una manera única o mejor de organizar un plan de marketing. Diseñamos esta propuesta para que le sirva de punto de partida, ya que tiene la flexibilidad suficiente para adaptarse a las características únicas de su situación.

Cuando trabaje en esta herramienta, será útil que consulte el texto de los capítulos. Asegúrese de ser lo más exhaustivo posible cuando complete la sección análisis de situación. La viabilidad de su análisis FODA depende de cómo haya identificado todas las cuestiones pertinentes del entorno. Asimismo, al efectuar este análisis debe ser sincero en relación con las características de la empresa. No dependa de fortalezas que ésta no posee en realidad. La franqueza también es importante cuando prepare la lista de debilidades.

I. Resumen ejecutivo

Constituye una sinopsis del plan de marketing total. Debe ofrecer un panorama completo que incluya metas y objetivos, los elementos de la estrategia, cuestiones relacionadas con la implementación y los resultados esperados. El resumen ejecutivo debe ser la última parte del plan de marketing que redacte.

II. Análisis de situación

A. **Entorno interno** (remítase a la tabla 4.3)

Revisión de las metas y objetivos de marketing

Identifique las metas y objetivos de marketing actuales de la empresa.

Explique cómo se lograrán.

Analice si concuerdan o no con la misión de la empresa y con las tendencias recientes en el entorno externo y en el entorno del cliente.

Revisión de la estrategia de marketing y desempeño actuales

Describa la actual estrategia de marketing de la empresa respecto de los productos, fijación de precios, distribución y promoción. ¿Qué elementos de la estrategia están funcionando bien? ¿Cuáles no funcionan bien?

Exponga el desempeño actual de la organización (volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad, conciencia, preferencia de marca) en comparación con el de otras empresas de la industria. ¿El desempeño de la industria en su conjunto está mejorando o empeorando? ¿Por qué?

Si el desempeño de la empresa se está deteriorando, ¿cuál es la causa más probable (por ejemplo, cambios del entorno, fallas de estrategia, implementación deficiente)?

Revisión de los recursos organizacionales actuales y previstos

Describa el estado actual de los recursos organizacionales (por ejemplo, financieros, de capital, humanos, experiencia, relaciones con proveedores o con clientes fundamentales). ¿Cómo cambiarán probablemente los niveles de estos recursos en el futuro?

Si se espera que estos niveles cambien, ¿ la empresa cómo puede aprovechar los recursos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores?

Si no habrá recursos adicionales disponibles, ¿cómo puede la empresa compensar las futuras limitaciones de éstos o su carencia?

Revisión de aspectos culturales y estructurales actuales y previstos

Describa los aspectos positivos y negativos de la cultura actual y prevista de la empresa en términos del desarrollo e implementación de la estrategia de marketing. Los ejemplos podrían incluir:

La orientación de la empresa hacia los clientes en general (o su carencia).

Énfasis de la empresa en la planeación a corto o largo plazo.

Disposición de la cultura de la organización a aceptar el cambio.

Políticas internas y luchas de poder.

Posición general e importancia de la función de marketing.

Cambios en los puestos ejecutivos clave.

Satisfacción y estado de ánimo de los empleados.

Explique si la estructura de la empresa soporta la estrategia de marketing actual.

B. **Entorno del cliente** (remítase a la figura 4.4)

¿Quiénes son los clientes actuales y potenciales de la empresa?

Describa los aspectos importantes que identifican a los clientes actuales y potenciales de la empresa en relación con sus características demográficas, ubicación geográfica, perfiles psicográficos, valores y estilo de vida, y características de uso de los productos (usuarios que los consumen mucho o poco).

Identifique a los actores importantes en el proceso de compra de los productos de la organización. Puede tratarse de los compradores (el acto de la compra propiamente dicho), usuarios (el consumidor real del producto), personas que influyen en la compra (quienes orientan la decisión o hacen recomendaciones), y la persona que tiene a su cargo la responsabilidad financiera (¿quién paga la factura?).

¿Qué hacen los clientes con los productos de la empresa?

¿Cómo se conectan los productos de la empresa con las necesidades del cliente y cuáles beneficios básicos proporcionan?

¿Cómo se compran estos productos (cantidades y combinaciones)? ¿Se adquieren como parte de una solución o junto con artículos complementarios?

¿Cómo se consumen o usan los productos de la empresa? ¿Existen situaciones de consumo especiales que influyen en el comportamiento de compra?

¿Existen problemas relacionados con la disposición de los productos de la organización, como desperdicio (basura) o reciclaje, que ésta deba resolver?

¿Dónde compran los clientes los productos de la empresa?

Identifique los comercios (intermediarios) donde se adquieren los artículos (por ejemplo, tiendas minoristas, comercio electrónico, vendedores por catálogo, máquinas expendedoras, establecimientos mayoristas, directo de la empresa).

Identifique las tendencias en los patrones de compra en estos establecimientos (es decir, ¿cómo ha cambiado el comercio electrónico la manera en que se compran los productos de la empresa?).

¿Cuándo compran los clientes los productos de la empresa?

¿Cómo varía el comportamiento de compra con base en los diferentes eventos promocionales (comunicación y cambios en los precios) o en los servicios que se ofrecen a los clientes (horario de atención al público, entrega)?

¿Cómo varía el comportamiento de compra con base en influencias incontrolables, como patrones de demanda estacional, actividades de la competencia o entornos físicos y sociales?

¿Por qué (y cómo) seleccionan los clientes los productos de la empresa?

Describa las ventajas de los productos de la organización en relación con los de la competencia. ¿Cómo satisfacen las necesidades de los clientes en comparación con los productos de los competidores?

Explique cómo los aspectos de lealtad a la marca, valor, conversión en producto de consumo genérico (commodities) y los procesos de intercambio relacional afectan el comportamiento de compra de los clientes.

Describa cómo se utiliza el crédito o financiamiento en la compra de los productos de la empresa. Además, indague si los clientes buscan relaciones a largo plazo con ésta o compran por transacción (especialmente con base en el precio).

¿Por qué los clientes potenciales no compran los productos de la empresa?

Identifique las necesidades, preferencias y requerimientos de los clientes potenciales que los productos de la empresa no satisfacen.

¿Cuáles son las características, beneficios y ventajas de los productos competidores que influyen en que los prospectos de clientes los prefieran sobre los de la empresa?

Explique por qué las estrategias de precios, distribución y promoción de la corporación no están en armonía con los clientes potenciales. Además del producto, ¿cuáles son las causas por las que éstos buscan en otra parte?

Describa el potencial para convertir a estas personas en clientes.

C. **Entorno externo** (remítase a la figura 4.5)

Competencia

Identifique los atributos de los principales competidores de la empresa (marcas, productos, genéricos y presupuesto total).

Determine sus características con respecto a tamaño, rentabilidad, mercados meta, productos y capacidades de marketing (producción, distribución, promoción, precios).

¿Qué otras fortalezas y debilidades importantes poseen estos competidores?

Prepare una lista de posibles competidores futuros que no haya identificado.

Crecimiento económico y estabilidad

Identifique las condiciones económicas generales del país, región, estado o área local donde se ubican los clientes meta de la empresa. ¿Cómo se relacionan estas condiciones económicas con la capacidad de los clientes para comprar los productos de la organización?

Describa la economía de la industria dentro de la cual opera la organización. Estos aspectos incluyen: costo de materias primas, patentes, tendencias de fusiones y adquisiciones, tendencias de venta, cuestiones relacionadas con la oferta y la demanda, retos de marketing y crecimiento o decadencia de la industria.

Tendencias políticas

Identifique las actividades políticas que afectan la empresa o la industria respecto de los cambios de funcionarios por elección oficial (nacionales o extranjeros), posibles regulaciones que se ven favorecidas por los funcionarios electos, grupos industriales (cabildeo) o comités de acción política y grupos de protección al consumidor.

¿Qué asuntos políticos delicados, actuales y potenciales, a nivel nacional, regional y local pueden afectar las actividades de marketing de la empresa?

Asuntos jurídicos y reglamentarios

Identifique los cambios recientes en las leyes internacionales, federales, estatales o locales y las disposiciones reglamentarias que afectan las actividades de marketing de la empresa o la industria con respecto a: decisiones de los tribunales; decretos de entidades gubernamentales, federales, estatales o locales; decisiones de dependencias regulatorias y autorregulatorias, y cambios en los tratados de comercio globales o en las leyes de comercio internacionales.

Adelantos tecnológicos

¿Cómo han afectado los recientes adelantos tecnológicos a los clientes de la empresa respecto de sus necesidades, deseos, preferencias, acceso a la información, tiempo y lugar de sus decisiones de compra, capacidad para comparar ofertas de productos de la competencia o de realizar transacciones con mayor eficacia y eficiencia?

¿Estos adelantos tecnológicos han sido aceptados o rechazados por los clientes? ¿Cómo se relaciona esto con las preocupaciones respecto de su privacidad y seguridad?

¿Cómo han afectado los recientes adelantos tecnológicos a la empresa o la industria en relación con la fabricación, eficiencia de los procesos, distribución, eficacia de la cadena de suministro, promoción, reducción de costos o administración de las relaciones con el cliente?

¿Qué futuras tecnologías ofrecen oportunidades importantes para la empresa? Identifique aquellas que pueden amenazar su viabilidad o la de sus campañas de marketing.

Tendencias socioculturales

Identifique los cambios en las características demográficas, valores y estilos de vida de la sociedad que afectan a la empresa o la industria en relación con los clientes que la organización desea captar.

Explique cómo estos cambios están afectando (o podrían afectar) los productos de la empresa (características, beneficios, branding) la fijación de precios (valor), la distribución y cadena de suministro (conveniencia, eficiencia), la promoción (contenido de los mensajes, entrega, retroalimentación) y al personal (aspectos de recursos humanos).

Identifique las cuestiones de ética y responsabilidad social que enfrentan tanto la empresa como la industria. ¿Cómo impactan a los clientes de la organización? ¿Cómo se espera que cambien en el futuro?

III. Análisis FODA

A. **Fortalezas**

Fortaleza 1. ____

Fortaleza 2. ____

(Agregue lo que considere necesario para preparar una lista completa.)

¿Cómo estas fortalezas le permiten a la empresa satisfacer las necesidades de sus clientes?

¿Cómo la distinguen de sus competidores?

B. **Debilidades**

Debilidad 1. ____

Debilidad 2. ____

(Agregue lo que estime necesario para preparar una lista completa.)

¿Cómo impiden estas debilidades que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes?

¿Cómo la distinguen negativamente de sus competidores?

C. **Oportunidades (situaciones externas independientes de la empresa, no opciones estratégicas)**

Oportunidad 1. ____

Oportunidad 2. ____

(Añada lo que considere necesario para elaborar una lista completa.)

¿Cómo se relacionan estas oportunidades con la atención de las necesidades de los clientes?

¿Cuál es el horizonte temporal de cada oportunidad?

D. **Amenazas (situaciones externas independientes de la empresa)**

Amenaza 1. ____

Amenaza 2. ____

(Agregue lo que estime necesario para preparar una lista completa.)

¿Cómo se relacionan estas amenazas con la atención de las necesidades de los clientes?

¿Cuál es el horizonte temporal de cada amenaza?

E. **La Matriz FODA**

Fortalezas • • • •	**Oportunidades** • • • •
Debilidades • • • •	**Amenazas** • • • •

F. **Desarrollo de ventajas competitivas**

Describa de qué manera la empresa puede relacionar sus fortalezas con sus oportunidades para desarrollar capacidades que le permitan atender las necesidades de los clientes.

¿Estas capacidades y ventajas competitivas están fundadas en los principios básicos de excelencia operativa, liderazgo de producto y/o conocimiento de los clientes? De ser así, ¿cómo se hacen evidentes a los clientes?

¿La empresa puede convertir sus debilidades en fortalezas o sus amenazas en oportunidades? En caso contrario, ¿puede minimizar o evitar sus debilidades y amenazas?

¿La organización posee desventajas (debilidades no convertidas que coinciden con amenazas no convertidas) o limitaciones importantes (debilidades o amenazas no convertidas vinculadas con oportunidades)? De ser así, ¿estas desventajas y limitaciones son evidentes para los clientes?

¿La empresa puede hacer algo acerca de estas desventajas o limitaciones, en especial aquellas que afectan su capacidad para atender las necesidades de sus clientes?

G. **Desarrollo del enfoque estratégico**

¿Cuál es el enfoque estratégico general del plan de marketing? ¿Sigue alguna dirección en particular, por ejemplo, agresividad, cambio, entrega, actitud defensiva o marketing de nicho?

Describa el enfoque estratégico de la empresa en términos de un marco estratégico. ¿De qué manera su orientación estratégica proporciona suficiente enfoque y divergencia respecto de otras empresas de la industria?

IV. Metas y objetivos de marketing

A. **Meta de marketing *a*)** ______________________________

(Debe ser amplia, motivacional y un poco vaga.)

Objetivo *a*1. ______________________________

(Debe contener un resultado específico y mensurable, y un plazo para su realización, así como identificar a la persona o unidad responsable de lograrlo.)

Objetivo *a*2. ______________________________

(Debe contener un resultado específico y mensurable, y un plazo para su realización, así como identificar a la persona o unidad responsable de lograrlo.)

B. **Meta de marketing *b*)** ______________________________

(Debe ser amplia, motivacional y un poco vaga.)

Objetivo *b*1. ______________________________

(Debe contener un resultado específico y mensurable, y un plazo para su realización, así como identificar a la persona o unidad responsable de lograrlo.)

Objetivo *b*2. ____

(Debe contener un resultado específico y mensurable, y un plazo para su realización, así como identificar a la persona o unidad responsable de lograrlo.)

(Puede agregarse algún otro que se considere necesario para preparar una lista completa de metas y objetivos; sin embargo, es recomendable tener una meta y dos o tres objetivos para reducir en buena medida la complejidad de la estrategia de marketing.)

V. **Estrategia de marketing**

A. **Mercado meta primario (y secundario)**

Primario

Identificar características (demográficas, geográficas, psicográficas y valores).

Necesidades básicas, deseos, preferencias o requerimientos.

Hábitos y preferencias de compra.

Características de consumo o desecho.

Secundario (opcional)

Identificar características (demográficas, geográficas, psicográficas y valores).

Necesidades básicas, deseos, preferencias o requerimientos.

Hábitos y preferencias de compra.

Características de consumo o desecho.

B. **Estrategia de producto**

Nombre de marca, empaque y diseño de logotipo.

Principales características y beneficios.

Estrategia de diferenciación/posicionamiento.

Productos complementarios (incluida la estrategia de atención a clientes).

Conexión con el valor (atributos centrales, complementarios, de experiencia y simbólicos).

C. **Estrategia de fijación de precios**

Estrategia general de precios y objetivos de fijación de precios.

Comparación de precios con los de la competencia.

Conexión con la estrategia de diferenciación/ posicionamiento.

Conexión con el valor (costos monetarios).

Margen de utilidad y punto de equilibrio.

Tácticas específicas de fijación de precios (descuentos, incentivos, financiamiento, etcétera).

D. **Estrategia de distribución y cadena de suministro**

Estrategia general de la cadena de suministro (incluyendo la intensidad de la distribución).

Canales e intermediarios que se utilizarán.

Conexión con la estrategia de diferenciación/ posicionamiento.

Conexión con el valor (costos no monetarios).

Estrategias para asegurar el soporte del canal (cuotas por espacio, garantías, etcétera).

Tácticas diseñadas para incrementar la utilidad de tiempo, lugar y posesión.

E. **Estrategia de comunicaciones integradas de marketing (promoción)**

Estrategia general de las CIM, objetivos de CIM y presupuesto.

Elementos de la promoción dirigida a los consumidores

Estrategia de publicidad.

Estrategia de relaciones públicas/ publicidad no pagada.

Estrategia de venta personal.

Estrategia de promoción de ventas para consumidores (*jalar*).

Elementos de la promoción comercial (dirigida al canal)

Estrategia de publicidad.

Estrategia de relaciones públicas/ publicidad no pagada.

Estrategia de venta personal.

Estrategia de promoción de ventas comerciales (*empujar*).

VI. **Implementación del marketing**

A. **Aspectos estructurales**

Describa el método general para implementar la estrategia de marketing.

Identifique los cambios que se necesitan en la estructura de la empresa para poner en marcha la estrategia de marketing (por ejemplo, agregar o descartar puestos, modificar líneas de autoridad, cambiar relaciones de subordinación).

Describa las actividades de marketing internas que se requieren en las siguientes áreas: capacitación de personal, convencimiento y motivación de los empleados para implementar la estrategia de marketing, superar la resistencia al cambio, comunicación y promoción interna de la estrategia de marketing y coordinación con otras áreas funcionales.

B. **Actividades tácticas de marketing**

Sea muy específico (a continuación se exponen los detalles de la estrategia de marketing y cómo se ejecutará).

Actividades tácticas específicas	Persona/ departamento responsable	Presupuesto requerido	Fecha de conclusión
Relacionadas con el producto 1. 2. 3.			
De fijación de precios 1. 2. 3.			
De distribución/ cadena de suministro 1. 2. 3.			
De CIM (promoción) 1. 2. 3.			

VII. Evaluación y control

A. Controles formales

Describa los tipos de **controles de insumos** que deben establecerse antes de implementar el plan de marketing. Por ejemplo: recursos financieros, gastos de capital, investigación y desarrollo, y recursos humanos adicionales.

Detalle los tipos de **controles de proceso** que se necesitarán durante la ejecución del plan de marketing. Por ejemplo: capacitación y compromiso de la gerencia y los empleados con el plan, revisión de los sistemas de evaluación y remuneración del personal, autoridad de los empleados mejorada y actividades de comunicación interna.

Describa los tipos de **controles de resultados** que se utilizarán para medir el desempeño del marketing y compararlo con los objetivos establecidos *durante* y *después* de la ejecución del plan de marketing.

Estándares de desempeño general (variarán con base en las metas y objetivos del plan de marketing). Por ejemplo: monto y volúmenes de venta, participación de mercado, participación de clientes, rentabilidad, satisfacción y retención de los clientes, u otros indicadores relacionados con estos últimos.

Estándares de desempeño del producto (son opcionales y variarán con base en la estrategia de producto). Por ejemplo: especificaciones del producto, calidad de los productos central y complementarios, calidad de la experiencia, innovación de productos, branding y posicionamiento.

Estándares de desempeño de los precios (son opcionales y variarán con base en la estrategia de fijación de precios). Por ejemplo: objetivos de ingresos, equilibrio entre oferta y demanda, elasticidad precio, administración del desempeño o medidas basadas en ajustes específicos a los precios.

Estándares de desempeño de distribución (son opcionales y variarán con base en la estrategia de distribución). Por ejemplo: eficacia y eficiencia de la distribución, integración de la cadena de suministro, valor (utilidad de tiempo, lugar y posesión), mantenimiento de las relaciones (colaboración, conflicto), outsourcing y desempeño de la distribución directa.

Estándares de desempeño de las CIM (promoción) (son opcionales y variarán con base en la estrategia de CIM). Por ejemplo: objetivos de comunicación; conciencia, reconocimiento o recuerdo de marca; alcance, frecuencia e impresiones de la campaña; intenciones de compra, y eficacia de las relaciones públicas, ventas y promociones de ventas.

B. **Controles informales**

Describa los aspectos relacionados con el **autocontrol de los empleados** que pueden influir en la implementación de la estrategia de marketing. Por ejemplo: satisfacción y compromiso del personal (con la empresa y el plan de marketing), y confianza en sus habilidades. Si falta cualquiera de estos controles, ¿cómo pueden establecerse para apoyar la implementación del plan de marketing?

Describa los aspectos relacionados con el **control social de los empleados** que pueden influir en la implementación de la estrategia de marketing. Por ejemplo: valores organizacionales compartidos, relaciones entre grupos de trabajo y normas sociales o de conducta. Si falta cualquiera de estos controles, ¿cómo pueden establecerse para apoyar la implementación del plan de marketing?

Describa los aspectos relacionados con el **control cultural** que pueden influir en la implementación de la estrategia de marketing. Por ejemplo: cultura y rituales de la organización. Si faltara cualquiera de estos controles, ¿cómo pueden establecerse para apoyar la implementación del plan de marketing?

C. Programa y calendario de implementación

Mes												
Actividades *Semana*	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Relacionadas con el producto												
De fijación de precios												
De distribución												
De CIM												

D. Auditoría de marketing

Explique cómo se monitorearán las actividades de marketing. ¿Qué mediciones específicas basadas en las utilidades y el tiempo se utilizarán para este monitoreo?

Describa la auditoría de marketing que se llevará a cabo, y especifique quién(es) será(n) la(s) persona(s) responsable(s) de realizarla.

Si se determina que la estrategia de marketing no satisface las expectativas, ¿qué medidas correctivas pueden adoptarse para mejorar el desempeño (general o de cualquiera de los elementos del programa de marketing)?

Si el plan de marketing, tal como está diseñado en la actualidad, tiene pocas probabilidades de lograr los objetivos de marketing, ¿cuáles de sus elementos deben reconsiderarse y revisarse?

Apéndice B

Ejemplo de plan de marketing

Este plan de marketing fue redactado utilizando las hojas de trabajo del apéndice *A*. Por consiguiente, concuerda con el esquema del libro. Estudiantes de la maestría en administración de empresas de la Universidad Estatal de Florida lo prepararon como parte de su curso. Los autores del libro lo revisaron antes de su inclusión en esta obra. Además, este plan tiene la finalidad única de servir de ejemplo. No queremos decir que sea ideal, viable o capaz de alcanzar las metas y objetivos deseados en todos los casos. Ha sido diseñado para debate en el aula y para demostrar cómo se ve y se lee un plan de marketing terminado. Usted debe consultar con su profesor el formato, distribución y otros requerimientos específicos que se necesiten en su situación particular.

Antecedentes de la tarea

Se asignó a los estudiantes la tarea de preparar un plan de marketing para el lanzamiento de un nuevo analgésico de venta libre (over-the-counter, OTC), es decir, que se comercializará sin necesidad de receta médica. El cliente ficticio es VirPharm, Inc., una compañía farmacéutica mediana con sede en Florida, especializada en medicamentos que mejoran la calidad de vida del paciente y que se expenden con y sin receta médica en el mercado de consumo. En los últimos años VirPharm ha tenido mucho éxito con diversos productos, pero ha enfrentado tanto el reto de realizar su transición al mercado de venta libre cuando se vencen las patentes, como la reñida competencia de los fármacos genéricos en ese mercado.

La tarea consiste en dar continuidad al éxito de VirPharm con el desarrollo de un plan que permita transformar su producto BOPREX, que hoy se comercializa en el mercado de fármacos de prescripción, en uno de venta libre. Como producto de prescripción, el butoprofeno (ingrediente activo de BOPREX) ha sido indicado por los médicos para tratar la artritis reumatoide, la osteoartritis y la migraña. No obstante, como fármaco antiinflamatorio no esteroideo (AINE), el butoprofeno es también adecuado para combatir el dolor y la fiebre en general. Con los años, los médicos han descontinuado el uso de BOPREX a ritmo constante a medida que llegan al mercado tratamientos más potentes para combatir la artritis y la migraña. VirPharm recibió en fechas recientes la autorización de la Oficina de Fármacos y Alimentos de Estados Unidos (FDA) para vender BOPREX como tratamiento de venta libre para la artritis reumatoide, la osteoartritis y la migraña, así como analgésico (alivio del dolor) de uso general y antipirético (eficaz contra la fiebre).

Para la planeación del lanzamiento de BOPREX en el mercado de venta libre se presentaron a los estudiantes las siguientes tres opciones de posicionamiento.

1. Tratamiento contra la artritis reumatoide y la osteoartritis. En este caso los elementos clave son:
    - Competencia fuerte de medicamentos de prescripción más eficaces y fármacos de venta libre muy conocidos que ofrecen beneficios similares.

- Aspectos relacionados con la edad y el estilo de vida del mercado meta.
- Potencial de mayor margen de utilidad, pero con un mercado meta más pequeño (menor volumen).

2. Tratamiento para la migraña. Elementos clave:
    - Competencia fuerte de medicamentos de receta más eficaces y fármacos de venta libre muy conocidos que ofrecen beneficios similares.
    - Información del consumidor respecto de las migrañas en relación con el dolor de cabeza común, así como la necesidad de disponibilidad inmediata de alivio al dolor.
    - Potencial de mayor margen de utilidad, pero con un mercado meta más pequeño (menor volumen).
3. Medicamento para aliviar el dolor y bajar la fiebre. Elementos clave:
    - Competencia intensa de fármacos muy potentes de venta libre, como aspirina, paracetamol, ibuprofeno y naproxeno sódico.
    - Superar la lealtad más o menos fuerte del consumidor a los medicamentos de marca para el dolor.
    - Potencial de mayor volumen debido a la amplia aplicabilidad en el mercado meta, pero con un margen de utilidad menor.

Se asignó a los estudiantes la tarea de elegir una de estas opciones después de realizar investigaciones exhaustivas acerca de la industria, del mercado y la competencia. La primera mitad del plan de marketing abarcó el análisis de situación, el análisis FODA y las metas y objetivos, y la siguiente parte consistió en preparar un programa de marketing para lanzar BOPREX de conformidad con la opción de posicionamiento elegida. Se requirió que los estudiantes tomaran decisiones en todo el programa de marketing.

Plan de marketing para el lanzamiento de BOPREX en el mercado de venta libre[1]

Resumen ejecutivo

VirPharm, Inc. es una compañía farmacéutica mediana que fabrica diversos medicamentos para mejorar la calidad de vida de los pacientes; estos fármacos se venden con y sin receta médica. El objetivo principal de la empresa es incrementar la participación de mercado de varios de sus productos. Ha tenido éxito con el antidepresivo Hapizine, pero su patente vencerá pronto, lo que expondrá su participación de mercado a la competencia de los medicamentos genéricos. En fechas recientes VirPharm, Inc. recibió autorización para vender BOPREX en el mercado de venta libre (OTC) como tratamiento para el dolor en general y la migraña, así como antiinflamatorio.

[1] Estudiantes de la maestría en administración de empresas de la Universidad Estatal de Florida prepararon este plan de marketing bajo la supervisión del Dr. Michael Hartline como parte del trabajo académico del curso. Este plan está diseñado para debate en clase y no ilustra una planeación estratégica eficaz o ineficaz.

BOPREX ocupa actualmente el sexto lugar en ventas en el mercado, y el plan estratégico de marketing tiene la finalidad de aumentar su participación de mercado con su lanzamiento como producto OTC. Para lograr esta meta, VirPharm, Inc. pretende aprovechar sus fortalezas en un entorno sumamente saturado y competitivo. Sus principales competidores están representados por otros fármacos antiinflamatorios no esteroideos (AINE) de venta libre: aspirina y paracetamol. Entre otras debilidades, existe muy poca diferenciación de los productos en el mercado en su conjunto. En la actualidad, dos tipos de establecimientos principales venden los fármacos de venta libre: farmacias y supermercados.

El mercado de AINE plantea diversos desafíos. En los medios de comunicación se ha atacado mucho a estos fármacos por sus efectos secundarios negativos relacionados con el corazón. Además, ya existen muchos competidores y la lealtad a la marca es difícil de superar. Sin embargo, VirPharm posee algunas fortalezas que se propone explotar para superar estos retos: cuenta con un equipo de vendedores líder en el mercado y empleados muy motivados, y el costo de fabricación de sus productos es comparativamente bajo.

Asimismo, la empresa explorará nuevos mercados que sus competidores no han explotado. El nombre del producto cambiará a "RELEVEN". Éste adquirirá una presentación totalmente nueva y un precio competitivo en el mercado: más alto que el de los competidores genéricos, pero ligeramente más bajo que el de muchos de sus rivales de marca. Su mercado meta principal estará constituido por ejecutivos jóvenes de entre 21 y 40 años de edad, con un enfoque predominante en el alivio del dolor asociado con el agotamiento diario más que con el simple dolor de cabeza. Otro de sus mercados meta se nutrirá de la generación de adultos mayores, cuya población va en aumento. VirPharm centrará sus esfuerzos en vender RELEVEN al grupo de personas de entre 50 a 75 años de edad especialmente activas. Además, se diferenciará de otros productos por el uso de nuevos canales de distribución, específicamente en sitios web, tiendas y ventas en línea. VirPharm espera captar 20% de participación en el mercado de analgésicos de venta libre en los dos años posteriores al lanzamiento del fármaco. Esto representará 438 millones de dólares en ingresos en dicho periodo.

Análisis de situación

Entorno interno

Metas y objetivos de marketing VirPharm cuenta con metas y objetivos de marketing específicos con los que ha alcanzado éxitos históricos que servirán de base para sus éxitos futuros. El principal objetivo establecido por la empresa implica enfocar sus esfuerzos para incrementar las ventas y la participación de mercado de cada producto que fabrica. VirPharm produce medicamentos para mejorar la calidad de vida que se venden, con o sin receta médica, en el mercado de consumo, lo cual le ha ganado preferencia de marca y participación de mercado líder con varias de sus ofertas.

Al igual que cualquier empresa que cotiza en bolsa, una de las misiones fundamentales de la organización es maximizar las utilidades de los accionistas. El principal objetivo de marketing de VirPharm está claramente alineado con esta misión, en particular respecto del subsecuente impacto en el valor para los accionistas.

Además, el objetivo de marketing de acrecentar las ventas y la participación de mercado dota a la organización de la flexibilidad necesaria para responder a los cambios en el entorno externo, así como

a las necesidades y deseos de los consumidores. En este sentido, VirPharm posee una estructura única que le permite actuar tanto en el mercado de medicamentos de prescripción como en el de OTC, y le provee mayor flexibilidad para adaptarse a las preferencias y exigencias del mercado.

Estrategia de marketing y desempeño actual Ya se ha mencionado que el principal objetivo de VirPharm Inc. se centra en los esfuerzos de marketing para incrementar las ventas y la participación de mercado de sus productos. La empresa se propone cumplir este objetivo principalmente con una estrategia en la que las utilidades resultantes se volverán a canalizar al área de investigación y desarrollo a efecto de crear productos nuevos y mejorados para los mercados que decida atender. Además, también ha seguido un enfoque de transición de su línea de productos de prescripción al mercado de OTC cuando las patentes respectivas están a punto de expirar, como en el caso del antidepresivo Hapizine, que es muy exitoso en el mercado y cuya patente venció en recientes fechas.

Aunado a su eficacia, el éxito en el mercado de los productos que requieren receta médica depende en gran medida de que los profesionales médicos los avalen, mientras que en el ámbito de la venta libre depende mucho más de las relaciones con la industria, mayoristas, grandes minoristas y farmacias.

El desempeño de VirPharm ha sido bastante exitoso, con una tasa de crecimiento de 23.4% en ventas y de 19% en utilidad neta. En 2009 este desempeño se tradujo en un nivel de ingresos de 8 600 millones de dólares, y en una utilidad neta de 474.2 millones de dólares. Uno de los motores del crecimiento de la empresa ha sido su fuerte preferencia de marca, que la han llevado a ocupar uno de los primeros lugares entre los proveedores farmacéuticos tanto en el mercado de medicamentos de prescripción como en el de venta libre.

En sus seis diferentes líneas de productos de prescripción, y que representan 75% de su negocio, VirPharm ocupa entre el segundo y tercer lugar y, al parecer, puede mantener esta posición sin preocuparse demasiado por el vencimiento reciente de la patente de Hapizine, el fármaco número uno en su tipo. La inquietud principal de la compañía se relaciona con BOPREX, que ha declinado en los últimos años y actualmente es el sexto medicamento preferido en su mercado. Respecto de la posición macro en el mercado de venta libre, VirPharm ocupa aproximadamente la tercera posición más importante.

La empresa ha experimentado un crecimiento dinámico en ventas y se ha colocado en el nivel superior de diversas categorías de productos, lo que en buena medida puede atribuirse a su equipo de vendedores, que son los mejores de la industria. Sin embargo, está consciente de que tiene que remontar la declinación periódica del medicamento de prescripción BOPREX, cuya pérdida de mercado se debe sobre todo a la competencia de fármacos antiinflamatorios no esteroideos más potentes, como Vioxx, Celebrex y Bextra. En la actualidad, sólo Celebrex sigue en el mercado.

Recursos organizacionales actuales y previstos Los recursos totales de VirPharm son óptimos, pues cuenta con un equipo de vendedores sumamente motivados que ha sido reconocido como líder en la industria farmacéutica, y sostiene buenas relaciones de trabajo con proveedores y clientes. Como empresa mediana que compite con numerosas corporaciones grandes, VirPharm ha logrado crearse una reputación sólida por su integridad con los empleados, satisfacción del cliente

y compromiso. Sin embargo, por su misma condición de actor mediano en la industria, ha enfrentado ciertas limitaciones de presupuesto para atender el mercado de consumidores y comercios, ya que opera con casi la mitad del presupuesto del que manejan sus principales competidores.

Aunque se espera que los niveles de recursos y relaciones se mantengan prácticamente iguales en el futuro, VirPharm debe tener cuidado con parte de la variabilidad que ha experimentado con los proveedores extranjeros, en particular con los de China, que le han permitido afianzar su posición de mercado con costos más bajos de materias primas. Las alternativas actuales a estos recursos la orillarían a comprar suministros y materiales a proveedores más caros de Europa y Puerto Rico.

VirPharm podría combatir cualquier amenaza relacionada con los proveedores extranjeros que sustentan sus ventajas competitivas si se fusionara con una empresa más grande de la industria farmacéutica. De hecho, ha estudiado esta posibilidad y ya entabló pláticas con empresas líderes como GlaxoSmithKline, Aventis, Pfizer y Procter & Gamble. Una fusión con cualquiera de estas firmas le proporcionaría mayor acceso a recursos, conocimiento experto específico aprovechable, ventajas con proveedores y la posibilidad de enfocarse en los productos centrales que ya tiene establecidos.

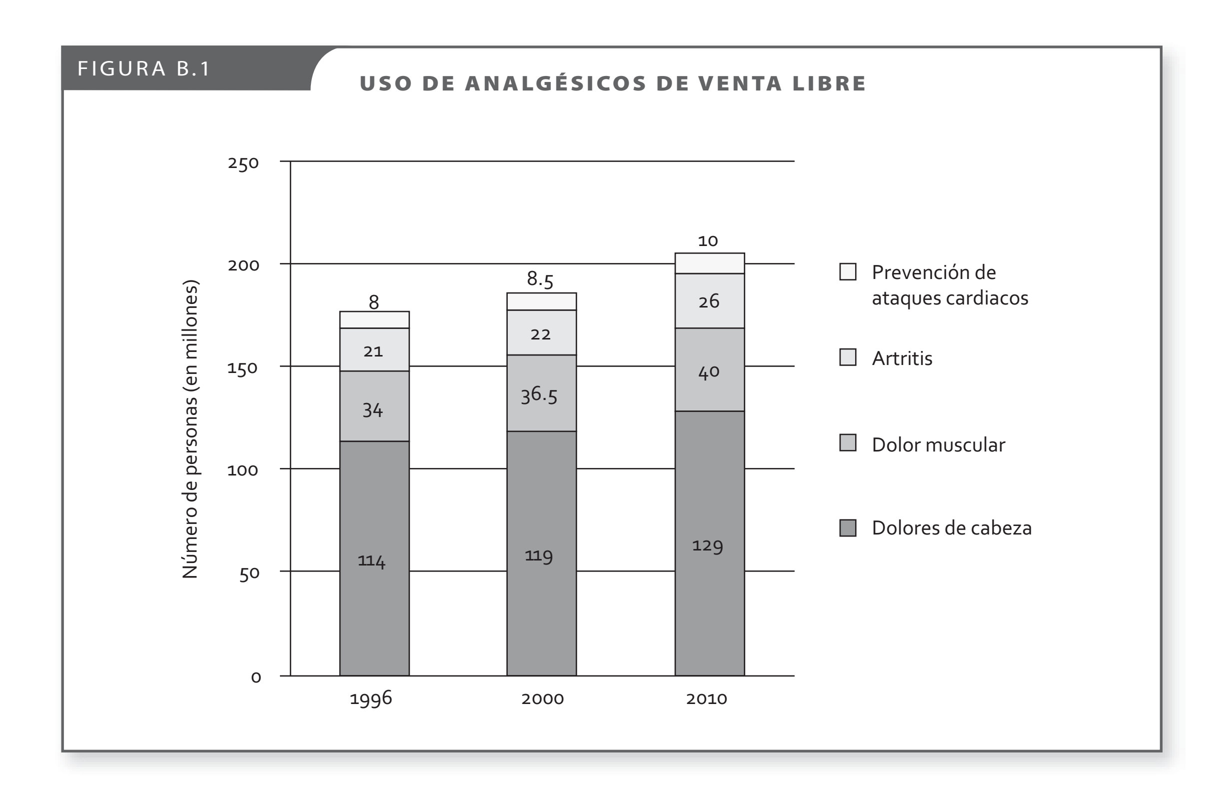
Aspectos culturales y estructurales actuales y previstos En la actualidad, la cultura y estructura organizacionales de VirPharm se orientan de manera muy marcada hacia el cliente y tienen una base especialmente enfocada en los empleados. Los mejores representantes de esta cultura son el equipo de vendedores, que constituye casi la mitad del personal de la organización, y la adopción de una forma ética de realizar negocios basada en su *Código de Integridad*. La filosofía de la empresa se funda en reconocer que opera en un mercado orientado hacia el cliente y que no podrá alcanzar el éxito si no asegura la motivación interna y el compromiso con su activo más valioso: los empleados.

El entorno del cliente

Clientes actuales y potenciales Un estudio publicado por *ABC News*, *USA Today* y el Centro Médico de la Universidad de Stanford concluyó que más de la mitad de los estadounidenses vive con dolor crónico o recurrente. Seis de cada 10 personas consultadas afirmaron que su última experiencia de dolor fue de moderada a peor, y 2 de cada 10 lo calificaron como intenso. El 57% de las personas de más de 55 años padece dolor a menudo, en comparación con 43% del grupo de 31 a 55 años de edad y 17% de los adultos menores de 30 años. La espalda y la rodilla representan 37% de los puntos dolorosos, seguidos por cefaleas/migrañas en 9%, y malestar en piernas y hombros en 7% cada uno. En conjunto, éstos representan 60% de todos los puntos dolorosos. Para eliminar molestias, 84% de los encuestados dijo que usa medicamentos de venta libre y 81% recurre a remedios caseros, como bolsas calientes o con hielo, y baños o duchas calientes.

El consumo de analgésicos de venta libre está aumentando. American Demographics concluyó que los cuatro usos principales de estos medicamentos se dirigen a tratar dolores de cabeza y de músculos, artritis y prevención de ataques cardiacos. En 1996 se estimó que en Estados Unidos 177 millones de personas los utilizaban para un problema u otro. Se esperaba que esta cifra aumentara a 205 millones en 2010. La figura B.1 ilustra el uso de los analgésicos de venta libre entre los estadounidenses.

FIGURA B.1 USO DE ANALGÉSICOS DE VENTA LIBRE



Necesidad de analgésicos entre los clientes Las cefaleas y las migrañas constituyen las causas principales por las que las personas toman analgésicos de venta libre. Las migrañas afectan a 13% de la población estadounidense, es decir, 29.5 millones de personas, y predominan sobre todo en el grupo de edad de entre 20 y 40 años. Esto significa que en una de cada cuatro familias un miembro sufre este padecimiento. Aproximadamente 60% de los adultos ha tomado un analgésico de OTC para aliviar su dolor de cabeza en los últimos seis meses. La cifra disminuyó en los últimos años debido al reconocimiento de que este trastorno constituye un problema médico legítimo y a menudo serio. Los pacientes han empezado a consultar a especialistas para que les receten medicamentos de prescripción que son más eficaces para ciertas cefaleas que los analgésicos típicos.

La segunda razón más popular por la que se toman analgésicos es el dolor muscular, que también va en rápido crecimiento en el mercado de analgésicos de venta libre, en específico los AINE. A principios de la década de 1990 esta causa aumentó 17% en el segmento de adultos jóvenes de 18 a 24 años. Al principio se pensó que se debía a su estilo de vida más activo, pero en el segmento de personas mayores de 65 años también se incrementó en la misma proporción. Este aumento se atribuye al marketing intensivo del ibuprofeno como antídoto del dolor muscular. Antes de esta campaña los pacientes estaban convencidos de que no podían hacer mucho por aliviar los músculos adoloridos y que era algo con lo que tenían que aprender a vivir. Es posible que este segmento también se haya expandido debido al envejecimiento de la generación de la posguerra (los *baby boomers*); además, se espera que el segmento de artríticos aumente con rapidez en el futuro.

Las personas que padecen artritis han encontrado gran alivio con los analgésicos de OTC. A casi 43 millones de personas se les ha diagnosticado alguna forma de este padecimiento, y se estima que 23.2 millones viven con síntomas crónicos en las articulaciones aunque aún no los haya diagnosti-

cado un médico. Esto equivale a uno de cada tres adultos. Algunos tipos de artritis comunes son la osteoartritis, una enfermedad degenerativa de las articulaciones; la artritis reumatoide, que ataca el revestimiento de las articulaciones y causa inflamación, y la artritis juvenil, que afecta a los niños. La enfermedad se presenta en general en personas de todas las edades, incluidos más de 300 000 niños, y es el problema crónico de salud más prevalente y la principal causa de discapacidad entre los estadounidenses de más de 15 años. También afecta más a las mujeres (25.9 millones) que a los hombres (16.8 millones)

Patrones de compra del cliente Por lo general, los consumidores adquieren los analgésicos en supermercados, farmacias y almacenes de mercancía masiva. Los pacientes compran los fármacos de venta libre después de una cirugía o para eliminar el dolor cuando se les acaban otros analgésicos recetados. Las compras típicas tienen lugar no más de una o dos veces al mes, como se indica en la figura B.2.

Diversos factores influyen en la decisión de qué analgésico de OTC eligen los consumidores. Algunos buscan el precio más bajo, en cuyo caso casi todas las presentaciones de genéricos, como la marca Equate, de Walmart, cuestan considerablemente menos que las de marca comercial, como Tylenol o la aspirina. Otros buscan aquellos que no producen ciertos efectos secundarios, como sangrado gastrointestinal o daño al hígado. Pocos analgésicos de venta libre pueden tomarse durante el embarazo, mientras que otros no pueden administrarse en combinación con medicamentos de prescripción. Cuando las personas padecen múltiples síntomas, como dolor de cabeza y congestión, a menudo eligen un medicamento que alivie todos sus problemas. Los productos como Tylenol Sinus sirven para combatir cefalea y congestión. Como beneficio adicional, el usuario no necesita preocuparse por los posibles efectos secundarios de combinar medicamentos. Una vez que encuentra un analgésico que funciona bien, tiende a sólo comprar esta marca en el futuro.

Lógica de los clientes potenciales La aspirina y el ibuprofeno no deben ingerirse si una persona está tomando medicamentos para la hipertensión, como los inhibidores de la enzima convertidora de la angiotensina y/o los beta-bloqueadores. Algunos sujetos presentan reacciones alérgicas a la aspirina que pueden causar resuello, urticaria, hinchazón facial o incluso choque anafiláctico.

FIGURA B.2

FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS ANALGÉSICOS DE VENTA LIBRE

¿Con qué periodicidad ha comprado algún analgésico de venta libre en los últimos seis meses?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 veces	370	30.8	30.8
1-2 veces	520	43.3	74
3-4 veces	175	14.3	88.6
5-6 veces	79	6.6	95.2
7 o más veces	56	4.7	99.8
No sé	2	0.2	100
Total	1,202	100	

Otros asumen un enfoque holístico de la medicina y prefieren no tomar ningún tipo de medicamento. Debido a estas razones, muchas personas experimentan con medios alternos para aliviar el dolor. Los ungüentos deportivos, como Bengay e Icy Hot, junto con las bolsas de hielo, son comunes para combatir las molestias musculares y reducir la hinchazón. Los cojines eléctricos de calor se suelen utilizar para reducir el dolor de la región lumbar, y la acupuntura se ha vuelto más popular en los últimos años como alternativa para evitar los medicamentos.

Competencia

La probable competencia de BOPREX se puede clasificar en tres grupos de fármacos, agrupados por la afección común que intentan remediar: 1) tratamiento de la artritis reumatoide y la osteoartritis; 2) tratamiento de la migraña, y 3) tratamiento general de la fiebre y el dolor.

Para combatir la artritis existe competencia tanto en el mercado de medicamentos de prescripción como en el de venta libre. En el primer caso, el único competidor verdadero es Celebrex, ya que Vioxx y Bextra fueron retirados de la venta al público debido a preocupaciones por los efectos secundarios que causaban. En el segundo caso, los principales rivales son Aleve, Excedrin y la aspirina. Los nuevos competidores en el mercado de prescripción, aunque todavía no gozan de amplio reconocimiento público, son Enbrel, Remicade y Avara. Para el tratamiento de la migraña existe competencia en los mercados de receta y libre. En el primero destacan medicamentos comunes como Imitrex, Axert y Midrin. Sus homólogos de OTC son Excedrin, Migraine y Advil Migraine. Asimismo, existe fuerte competencia de muchos medicamentos de marca y genéricos famosos en el mercado de venta libre de analgésicos de uso general para la fiebre y el dolor. Los fabricantes de aspirina, Bayer y Excedrin, son los principales rivales de marca de un producto que por lo demás es genérico. El paracetamol es un fármaco competidor que con frecuencia se asocia con la marca Tylenol. Enseguida está el ibuprofeno, con los nombres de marca comunes Motrin y Advil, y por último Aleve, cuyo ingrediente activo es el naproxeno sódico. En este contexto, VirPharm podría buscar otro mercado para su producto, por ejemplo, si lo ofrece como tratamiento eficaz para múltiples síntomas. En esta área existen marcas rivales de muchas de las mismas empresas que también proveen medicamentos para combatir múltiples síntomas, como Tylenol Cold, Advil Cold & Sinus y Nyquil.

Análisis de los principales competidores En virtud de que BOPREX pugnará por ganar espacio de anaquel y participación de mercado contra fármacos que promueven alivio para diversidad de síntomas, competirá contra varios tipos de medicamentos, en específico, aspirina, ibuprofeno, naproxeno sódico y paracetamol. Cada uno tiene cualidades únicas para aliviar los síntomas, con sus correspondientes efectos secundarios únicos. La figura B.3 resume estas combinaciones de alivio de síntomas y efectos secundarios.

Terapias competidoras sin medicamentos En respuesta al alto costo de los fármacos de prescripción y venta libre y a los efectos secundarios que producen, en la actualidad prospera el uso de terapias sin medicamentos para el tratamiento del dolor y otras afecciones. Estas terapias también constituyen la opción preferente de pacientes que deciden no introducir sustancias químicas en su cuerpo. Algunos ejemplos incluyen ejercicio, control de peso, uso de bolsas calientes y frías, actitud, educación y dispositivos de ayuda. A diferencia de muchos fármacos, las ventajas de estos métodos pueden significar mejor salud, costo más bajo y la posibilidad de mantener el tratamiento

FIGURA B.3

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE FÁRMACOS COMPETIDORES

Tipo de medicamento (marcas comunes)	Fortalezas/principales síntomas que alivian	Debilidades/efectos secundarios
Aspirina (Bayer, Excedrin, St. Joseph's)	• Atención preventiva para problemas cardiovasculares • Reduce la inflamación • Analgésico de confianza	• Puede causar irritación estomacal • No es apropiado para bebés o en los últimos tres meses de embarazo
Ibuprofeno (Motrin, Advil)	• Analgésico y antipirético eficaz • Antiinflamatorio • De confianza, con nombres de marca fuertes • Fórmulas disponibles para adultos, niños y bebés	• Como todos los AINE, puede causar irritación estomacal • Potenciales efectos secundarios cardiovasculares • No se recomienda para uso prolongado
Naproxeno sódico (Aleve, Naprosyn)	• Alivio duradero del dolor y la fiebre con dosis mínimas • Excelente para reducir la inflamación	• Como todos los AINE, puede causar irritación estomacal • Posibles efectos secundarios cardiovasculares • No recomendable para uso prolongado • No tan famoso como otros AINE
Paracetamol (Tylenol)	• Excelente atenuador del dolor y la fiebre • Lealtad muy alta a la marca • No causa irritación estomacal • Fórmulas disponibles para adultos, niños y bebés • Puede administrarse durante todas las etapas del embarazo	• No reduce la inflamación • La dosis debe repetirse cada 4 horas • El uso a largo plazo puede causar daño hepático
Inhibidores de COX-2 (Celebrex, Vioxx, Bextra)	• Muy eficaz para reducir la inflamación • Alivio considerable del dolor de la artritis • No causa irritación estomacal	• Problemas de salud cardiovasculares documentados (en especial Vioxx) • Sólo Celebrex se vende actualmente en el mercado

por tiempo indefinido. Algunas desventajas incluyen la permanencia del dolor y las molestias durante el proceso curativo, mismos que podrían evitarse con el uso de medicamentos.

Crecimiento económico y estabilidad

La economía de Estados Unidos se ha deteriorado drásticamente desde 2008, con un mercado de la vivienda débil y la tasa de desempleo más alta en décadas. En general, la actividad económica disminuyó 2.7% en el tercer trimestre de 2008, seguido de reducciones de 5.4, 6.4 y 0.7% en el segundo trimestre de 2009. La tasa de desempleo actual en el país se ubica en 9.8%, mientras que la de Florida es todavía más alta, de 10.7%. Aunque la situación sigue estando complicada, por el momento parece ser que lo peor ya pasó. Se esperaba que la recesión durara hasta bien entrado el año 2010.

Pese a la débil economía, los consumidores mantienen la necesidad de comprar medicamentos y otros productos básicos. En este sentido, se puede decir que los fármacos están a prueba de la recesión. No obstante, el mercado de fármacos de prescripción ha sufrido bajas durante la crisis económica más reciente porque los consumidores acuden al mercado de OTC en busca de alternativas menos costosas. Su venta en Estados Unidos alcanzó un máximo de 291 000 millones de

dólares en 2008 (lo que representa un incremento de 1.3%, pero un decremento con respecto al crecimiento de 9% del año anterior). En contraste, el mercado de fármacos de venta libre sumó en total 16 800 millones de dólares (un incremento de 4.3%). Estados Unidos representa 46% del mercado farmacéutico mundial. Si se considera la industria en términos más generales, las patentes de no menos de 19 productos de prescripción que son grandes éxitos de venta vencieron en 2008. Los análisis indican que ahora se necesitan 150 nuevos compuestos para llenar este vacío en la innovación de medicamentos.

El mercado de OTC también ha crecido porque muchos consumidores acostumbran el autodiagnóstico y la automedicación. En la actualidad existen más de 100 000 de estos productos entre los cuales elegir. Los médicos también han apoyado la tendencia a utilizarlos porque los prescriben con mayor frecuencia que en el pasado. Algunos fármacos que pasan del mercado de prescripción al de venta libre reciben mayor atención de los médicos. Por ejemplo, después de que Claritin empezó a expenderse en el mercado de venta libre, en los primeros 6 meses 42% de los compradores lo adquirió por recomendación médica.

Actualmente hay más de 600 medicamentos de OTC que alguna vez sólo podían adquirirse con receta. Cuando éstos pasan al mercado de venta libre por lo general disminuyen de precio. Sin embargo, también su demanda experimenta un incremento radical, mientras que la de fármacos comparables de prescripción y de venta libre se reduce marcadamente.

Tendencias políticas

Mucha de la atención política se ha centrado en los inhibidores de la ciclooxigenasa-2 (COX-2), que se venden por prescripción médica bajo las marcas Vioxx, Bextra y Celebrex. Después de que se determinó que Vioxx duplicó la tasa de ataques cardiacos entre sus usuarios, Merck lo retiró voluntariamente del mercado. Pfizer también descontinuó Bextra cuando su consumo se relacionó con reacciones dermatológicas que ponían en peligro la vida. Celebrex continúa vendiéndose legalmente en Estados Unidos. La secuela de la controversia en torno a COX-2 ha generado mucho escrutinio en todo el mercado de analgésicos, en particular en los AINE de venta libre.

El control de precios y la regulación de la publicidad farmacéutica también son asuntos políticos candentes. Estados Unidos y Nueva Zelanda son actualmente las únicas naciones donde los gobiernos permiten la publicidad directa al consumidor. Algunos políticos han dejado muy clara su postura sobre la publicidad de los laboratorios farmacéuticos. Sostienen que los anuncios incrementan de forma exorbitante los costos de los fármacos en Estados Unidos y no deben autorizarse sino hasta después de dos años de su introducción al mercado. Un objetivo secundario para imponer este periodo de prueba es prevenir que los productos se receten innecesariamente, dado que la conciencia del medicamento creada por la publicidad infla el número de recetas expedidas.

Los fabricantes destinan muchos recursos al cabildeo en el Congreso de Estados Unidos para extender la vigencia de las patentes y bloquear la competencia genérica. En los siete años anteriores a 2005 las empresas farmacéuticas gastaron 800 millones de dólares en cabildeo federal y contribuciones a campañas políticas. Estos esfuerzos ayudaron a frenar la importación de medicamentos de otros países, la cual impone límites a los precios. En 2004 los trabajos de cabildeo favorecieron la aprobación de la Ley de Modernización de Medicare de 2003, que estableció un órgano gubernamental de compras que trata con las compañías farmacéuticas.

La importación de fármacos también es tema de un acalorado y polémico debate político en la industria. Aunque técnicamente es ilegal y está prohibida por la FDA, la práctica de adquirir medi-

camentos de prescripción y venta libre en mercados extranjeros es muy popular en Estados Unidos. Los políticos han definido su postura al respecto. Por ejemplo, el presidente Barack Obama apoya la importación siempre y cuando los productos sean seguros y la práctica disminuya los precios de los medicamentos que pagan los consumidores estadounidenses. Sin embargo, el más reciente plan de reforma del sistema de salud pública guarda silencio, en esencia, sobre este tema. Aunque la importación parece contar con el apoyo del Presidente, la FDA todavía tiene que allanar el camino para que el proceso sea legal. Además, alega que los proveedores de fármacos extranjeros pueden llegar a importar algunos que sean falsificados o que no hayan sido probados. Los que rechazan la importación, en especial las empresas farmacéuticas estadounidenses, se alinean con la FDA e insisten en la preocupación por la seguridad de los productos extranjeros; quienes la apoyan, sospechan que las farmacéuticas asumen la postura contraria para mantener sus márgenes de utilidad artificialmente altos.

Cuestiones legales y regulatorias

Las compañías farmacéuticas han enfrentado diversos retos en relación con las disposiciones reglamentarias y la percepción de los consumidores. Como resultado de la controversia en torno a COX-2, la FDA distribuyó cartas a los promotores de AINE exigiendo cambios en las etiquetas de estos productos con el propósito de que informaran a los usuarios sobre el mayor potencial de riesgo de efectos cardiovasculares, y posiblemente hemorragia gastrointestinal, asociados con COX-2 y otros AINE que podrían poner en peligro la vida. Además, alertó acerca de que no deben tomarse en combinación con aspirina debido a que se incrementa el riesgo de hemorragia y la diminución de la función renal.

Aunque estas advertencias han asustado a muchos consumidores, la FDA ha reafirmado que los AINE de venta libre son seguros para administración de corto plazo y en dosis bajas; por tanto, no se recomiendan para uso prolongado y se sugiere tomarlos en menores dosis iniciales y de continuidad que los de prescripción médica. Con todo, los medicamentos de OTC no requieren consulta ni receta médica y, por tanto, ofrecen un nivel adicional de comodidad.

Se han aprobado otras regulaciones para mejorar la seguridad de los pacientes. La Ley de Comercialización de Fármacos de Prescripción de 1987 ha contribuido a reducir la circulación de productos falsificados. Además, en 2004 la FDA anunció la decisión de requerir que los hospitales usen código de barras en todos los medicamentos que distribuyen con el propósito de minimizar la probabilidad de error al despacharlos.

En fechas recientes la dependencia dio un paso más para iniciar ensayos de identificación por radiofrecuencia (RFID) como un medio más preciso para hacer seguimiento y controlar el suministro nacional de fármacos. Sin embargo, se han expresado preocupaciones por la posible interferencia de las ondas de radio con el equipo médico de los hospitales.

La inminente reforma al sistema de salud pública de Estados Unidos encabezada por el presidente Obama y el Congreso deja muchas interrogantes sobre el mercado de prescripción. Los nuevos intercambios de seguros creados bajo este plan probablemente desembocarán en una cobertura de medicamentos recetados para más estadounidenses. Los precios que los consumidores pagarán dependerán del nivel de cobertura del seguro que elijan. Un resultado probable es la reducción o eliminación que prevé la parte D de Medicare del periodo sin cobertura de medicamentos y que afecta aproximadamente a 4 millones de adultos mayores. Se espera que los precios de los fármacos

que se clasifican en este periodo se reduzcan por lo menos 50%. Una cuestión importante aún sin resolver es el efecto de la reforma de salud pública en el mercado de venta libre. A pesar de que los pacientes encuentran alivio comparable o mejor con este tipo de medicamentos, la nueva legislación puede estimular, de hecho, el uso de los productos de prescripción. Mientras tanto, los de venta libre seguirán considerándose gastos reembolsables con dinero antes de impuestos. La posibilidad de que los consumidores paguen BOPREX con esta modalidad les da más opciones para su salud y ofrece mayores oportunidades a VirPharm.

Avances tecnológicos

Como en la mayoría de las industrias, los avances tecnológicos han afectado la actividad de los consumidores de diversas formas. Internet ha creado una abundancia de información, aunque no toda es confiable. Los consumidores tienen acceso fácil a ella, pero una buena parte es material promocional presentado de manera aparentemente objetiva. Sin embargo, las fuentes de la Web también ofrecen información educativa y potencialmente útil. Por ejemplo, los sitios como www.rxlist.com y www.webmd.com proporcionan información veraz sobre los usos y efectos secundarios de prácticamente todos los analgésicos de receta y venta libre.

Además del efecto en los clientes, los avances tecnológicos también ofrecen oportunidades y retos a las empresas relacionados con la fabricación, la distribución y las actividades promocionales. La tecnología genera investigación más extensa, mayor precisión en la fabricación, métodos más eficaces para hacer seguimiento de los problemas, y procesos de desarrollo más rápidos. Con respecto a la distribución, ofrece oportunidades para crear empaques que no dañan el ambiente y, al mismo tiempo, fortalece los mecanismos de seguridad para prevenir alteraciones. La tecnología más prometedora es la identificación por radiofrecuencia (RFID). Sus beneficios incluyen control de inventarios, prevención de falsificaciones, protección de los pacientes y comunicaciones ágiles sobre los retiros del mercado. No obstante, el costo de implementarla es significativo y hasta el momento ha impedido su uso generalizado. La FDA creó un cronograma en el que los fármacos que tienen más probabilidades de ser duplicados por los falsificadores serán serializados antes que el resto. La adopción de la RFID afecta a los fabricantes de medicamentos como VirPharm, y debe tomarse en cuenta en el diseño del empaque.

La tecnología influye no sólo en las técnicas de marketing y distribución, sino también en el tipo de alivio del dolor que algunas de ellas ofrecen y en su mecanismo de entrega. Además del control tradicional del dolor, existen varios adelantos tecnológicos que ahora están a la disposición de pacientes que buscan alivio a los malestares agudos y crónicos. Por ejemplo, los estimuladores neuromusculares envían una corriente eléctrica por todo el cuerpo para generar tejido sano y reparar aquellos que causan dolor. La rizotomía facetaria, un procedimiento que utiliza un electrodo para destruir los nervios que causan malestar en áreas específicas, es otro método especializado para el alivio en las articulaciones. Los bloqueadores nerviosos y las terapias magnéticas, con rayos infrarrojos y ondas de energía también representan adelantos tecnológicos para el alivio de la afección localizada.

Además de dichos métodos, también existen nuevos mecanismos para administrar los medicamentos. Aparte de las presentaciones de tipo oral tradicionales (tabletas, cápsulas, polvos y formas líquidas), los sistemas de parches transdérmicos se están volviendo muy populares. Estos sistemas se utilizan ya para enfermedades motrices, dejar de fumar y control anticonceptivo. Además, la admi-

nistración del medicamento también puede tomar la forma de inyecciones, inhaladores, imanes o sistemas de iluminación. El reconocimiento de la eficacia y conveniencia que ofrecen estas técnicas alternativas de administración medicamentosa crea oportunidades futuras para los fabricantes de analgésicos.

Tendencias socioculturales

Los cambios en los valores y en las características demográficas de la sociedad contemporánea ofrecen tanto oportunidades como retos a las compañías farmacéuticas. Por ejemplo, el aumento de la población de ancianos crea una gran base de clientes para estos fabricantes. Además, este sector no lleva en la actualidad el mismo estilo de vida que el de décadas pasadas. Los adultos mayores siguen trabajando mucho después de cumplir 60 y 70 años y mantienen estilos de vida dinámicos. Los que siguen económicamente activos usan cada vez más computadoras y teclados que requieren destreza manual y la capacidad para mantenerse sentados durante muchas horas del día. En el presente, esta población no se conforma con permanecer pasiva. Los estilos de vida activos generan un mercado de estadounidenses ajetreados que requieren un alivio eficaz del dolor para mantener la calidad de vida que desean.

Las poblaciones más dinámicas y las familias de doble ingreso también han dado origen a que los consumidores concedan más valor a su tiempo. La comodidad para comprar artículos y medicarse es importante. Muchos desean obtener analgésicos en el mismo lugar en el que compran la leche de camino a casa después de salir del trabajo. Este lugar puede ser el supermercado de la zona, un supercentro grande o la tienda de conveniencia de la esquina. Cada vez es más común comprar por Internet, también en términos de comodidad. Ésta constituye un aspecto crucial para los consumidores modernos debido a sus jornadas extendidas y sus múltiples ocupaciones cotidianas.

Además, ahora los pacientes expresan con mayor frecuencia su opinión en cuestiones relacionadas con la atención médica y buscan activamente soluciones para sus problemas de salud. La publicidad por televisión de productos farmacéuticos ha aumentado, y esto crea un nuevo nivel de competencia para la industria.

Un reto para los fabricantes de medicamentos de venta libre estriba en que en años recientes se ha producido un aumento considerable de la publicidad directa a los consumidores de fármacos recetados. “Pregunte a su médico si el producto X es el más indicado para usted”, recomienda un comercial. Como los fármacos de prescripción se promueven directamente entre los consumidores, los fabricantes de productos OTC enfrentan la creciente competencia de productos similares en concentraciones más altas.

Sin embargo, las empresas de fármacos de OTC pueden aprovechar la tendencia creciente hacia el autodiagnóstico y la automedicación. Con el muy variado surtido de vitaminas, suplementos naturales y medicinas de venta libre que se consigue en el mercado, los consumidores a menudo autodiagnostican sus padecimientos y compran productos que tratan específicamente sus síntomas.

Los inconvenientes de acudir al médico, aunados a los crecientes costos de la atención de la salud, han dado como resultado que las personas busquen cada vez más soluciones alternativas fuera de la atención convencional. Sin embargo, la desventaja de VirPharm radica en que la automedicación puede conducir a la falta de observancia de la dosis recomendada, lo que presenta un riesgo potencial para los usuarios en el sentido de que los AINE de venta libre no se recomiendan para consumo prolongado.

FIGURA B.4 **ANÁLISIS FODA**

Fortalezas	M	×	I	=	R	Oportunidades	M	×	I	=	R
BOPREX fue aprobado para tratar artritis, migrañas y dolor en general	3		3		9	La FDA ha aprobado la transición de los AINE recetados al mercado de venta libre	3		3		9
Exclusividad de la patente por tres años	3		3		9	Los consumidores probarán los productos nuevos a medida que estén disponibles	3		3		9
Entrada de nuevos productos	3		2		6	Los AINE pueden utilizarse para aliviar el dolor en general y disminuir la fiebre	3		3		9
Alivio para el dolor en concentración de fármaco de prescripción disponible en el mercado de venta libre	3		2		6	Canales de mercado potenciales no explotados en la actualidad	3		3		9
Tratamiento eficaz para la migraña	3		2		6	Analgésicos de prescripción competidores que han sido retirados del mercado	3		2		6
Fuerza de trabajo talentosa y motivada	2		2		4	Débil diferenciación de productos entre competidores de venta libre	3		2		6
Costo menor de materias primas	3		1		3	La población estadounidense busca cada vez más la comodidad de las compras en línea	2		3		6
Amplia gama de productos	1		2		2	Aumento en la población que envejece	2		2		4
Debilidades	**M**	**×**	**I**	**=**	**R**	**Amenazas**	**M**	**×**	**I**	**=**	**R**
Presupuesto de marketing limitado	−3		3		−9	Competencia tanto de analgésicos de prescripción como de venta libre	−3		3		−9
Posición de mercado (sexto sitio)	−3		3		−9	Mercado de venta libre saturado	−3		3		−9
Débil diferenciación de los productos	−3		3		−9	Lealtad del consumidor hacia competidores existentes	−3		2		−6
Nombre de marca actual (nuevo en el mercado)	−3		2		−6	Publicidad negativa relacionada con los AINE	−2		3		−6
Compañía mediana	−2		2		−4	Cada vez menos médicos recomiendan los AINE	−1		3		−3
BOPREX se asocia con efectos secundarios gastrointestinales	−1		3		−3	Los AINE de venta libre no están indicados para uso prolongado	−1		2		−2
Cambios en los proveedores extranjeros	−1		2		−2	Las regulaciones sobre la publicidad de los fármacos podrían intensificarse	−1		2		−2

Desarrollo de ventajas competitivas

El desplazamiento de BOPREX al mercado de medicamentos de venta libre es una magnífica oportunidad para VirPharm. Con esta medida puede aprovechar al máximo su gasto anterior en investigación y desarrollo y usar la exclusividad restante de la patente para dominar el mercado de OTC en la categoría del analgésico butoprofeno. VirPharm podrá anunciar BOPREX como butoprofeno con grado de concentración propia de los medicamentos de receta a precio de fármaco de venta libre. La empresa tuvo éxito anteriormente en el traslado de productos de prescripción al mercado de OTC y esa experiencia será invaluable cuando emprenda la transición de BOPREX. Los bajos costos de producción de VirPharm también son cruciales, puesto que el mercado de OTC es muy competitivo en relación con los precios.

Con el cambio, VirPharm podrá aprovechar su potencial y novedad en un mercado donde siempre se busca lo más nuevo y eficaz en materia de alivio del dolor. Además, puede tomar ventaja de la diferenciación relativamente débil entre sus rivales de venta libre y cierta debilidad en el mercado de inhibidores COX-2, a la vez que aprovecha los canales de marketing que están relativamente subutilizados por las empresas competidoras.

A pesar de sus excelentes oportunidades, VirPharm también debe reconocer sus debilidades en el mercado ya saturado de productos farmacéuticos de OTC. Aunque por su condición de empresa mediana no cuenta con un respaldo financiero sólido, sí puede reaccionar con rapidez a las exigencias cambiantes de los mercados y los clientes. Para compensar su presupuesto de marketing relativamente limitado, el equipo de vendedores de VirPharm, que es líder en la industria, trabajará con médicos y farmacéuticos para resaltar la eficacia y bajo costo de BOPREX. Asimismo, la campaña promocional tendrá que ser necesariamente austera, eficiente y rentable.

Desarrollo de un enfoque estratégico

La estrategia general del plan de marketing incorpora oportunidades clave dentro de la industria para el enfoque de VirPharm. Su capacidad de transformar el medicamento de prescripción en uno de venta libre le ofrece la oportunidad de lanzarlo al mercado de analgésicos para el alivio del dolor en general. VirPharm se beneficiará de una gran población de adultos, muchos de los cuales trabajan después de cumplir 65 años. Como parte de este lanzamiento, BOPREX cambiará su denominación por RELEVEN, un nombre basado en el alivio que ofrece el butoprofeno con concentración de prescripción. El enfoque estratégico consiste en posicionarlo como un medicamento más potente y eficaz que los analgésicos tradicionales y que se puede obtener con mayor facilidad que uno de receta.

En términos de distribución y acceso, RELEVEN se ofrecerá a la venta a través de los canales tradicionales en supermercados, almacenes de mercancías generales y farmacias. Sin embargo, VirPharm también buscará con determinación canales no tradicionales, como tiendas de artículos de oficina y en línea. Además, formará sociedades con empresas como Staples, Office Max y Office Depot para ofrecer RELEVEN como un producto complementario de las compras en línea. Esta asociación ayudará a los clientes empresariales de artículos de oficina a satisfacer múltiples necesidades en un concepto de tienda que vende todo lo que necesitan. RELEVEN adquirirá presencia en línea y conseguirá posicionarse como “fármaco electrónico”, para transformarse en el analgésico preferido del ámbito oficinista. Reconociendo las debilidades del presupuesto limitado de marketing de VirPharm y su nombre de marca desconocido, este método de comercialización y venta de RELEVEN reducirá al mínimo los costos de marketing.

Metas y objetivos de marketing

A partir de la consideración cuidadosa de los análisis situacional y FODA, se han identificado las siguientes metas y objetivos que constituirán la base para realizar la transición y lanzar RELEVEN al mercado de venta libre.

Meta Lanzar y posicionar RELEVEN como un analgésico con concentración de medicamento de prescripción, práctico y accesible, en el mercado de venta libre.

La comodidad es el tema fundamental alrededor del cual gira este plan de marketing. Ésta constituye una de las exigencias fundamentales de los consumidores de productos en el mercado de OTC, trátese de la facilidad de compra en cualquier establecimiento o de la comodidad de pedir el producto por Internet desde el hogar. Además, RELEVEN tiene la característica única de haber sido un fármaco de prescripción que se trasladó al mercado de venta libre. Esto dará a los clientes la confianza, satisfacción y comodidad de adquirir un medicamento con concentración de analgésico de prescripción sin necesidad de receta médica.

Objetivo 1 Obtener participación de 20% del mercado de analgésicos de uso general en los dos años siguientes al lanzamiento.

Mientras que los productos competidores más fuertes están posicionados como alivio para malestares específicos, RELEVEN se posicionará como un analgésico de amplio espectro para diferentes afecciones (cefaleas, migrañas, dolor en general, molestias y fiebre), y se centrará en la población adulta que sufre agotamiento en el trabajo, sea por tensión, estrés, ruido, largas horas de trabajo en la computadora, o en el hogar a causa del cansancio físico que ocasiona la actividad o las exigencias de los quehaceres domésticos.

Objetivo 2 Alcanzar 20% de las ventas en línea dentro del año siguiente al lanzamiento.

Conforme se vaya fortaleciendo la participación de mercado de RELEVEN, la disponibilidad de opciones de abastecimiento no tradicionales (pedidos en línea y compra en comercios minoristas de

FIGURA B.5

RESUMEN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE RELEVEN

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Metas generales de marketing	Transición de RELEVEN al mercado de venta libre; posicionamiento como un producto que tiene la concentración de un medicamento de prescripción para el alivio del dolor en general.	Aumentar la conciencia del producto y la participación de mercado mediante las ventas a usuarios de medicamentos de prescripción y otros analgésicos.	Incrementar continuamente la participación de mercado con una mayor presencia en oficinas y en línea.	Después de crear conciencia de marca, se buscará maximizar las utilidades mediante campañas promocionales reducidas.
Estrategia de producto	RELEVEN se ofrecerá en una presentación (cápsulas) y en una sola dosis de concentración (50 mg).	Cuando venza la patente, RELEVEN se manejará en otras presentaciones; se ofrecerán envases de una sola dosis.	El producto tendrá reputación como "fármaco electrónico" y se percibirá como la solución para molestias y dolores en general.	Las formas más populares de RELEVEN se mantendrán en el mercado; otras dejarán de producirse.
Estrategia de precio	El precio del medicamento será más alto que el de los analgésicos genéricos y la aspirina, pero más bajo que el de los medicamentos de prescripción y los productos de especialidad.	Los precios se reducirán para mantener la posición de mercado luego de que expire la patente.	Los precios serán congruentes con la fase de crecimiento.	Los costos menores debido a los esfuerzos promocionales acotados permitirán mayores rebajas en los precios.
Estrategia de distribución	Obtener espacio en los anaqueles de establecimientos tradicionales, como farmacias y grandes minoristas; el enfoque principal se centrará en los proveedores de artículos de oficina y minoristas en línea; se distribuirán paquetes de prueba con artículos de oficina para que los consumidores prueben el analgésico.	Se intentará mayor penetración con proveedores no tradicionales, como los centros de despacho de paquetería y fotocopiado; se venderán presentaciones de una sola dosis en máquinas expendedoras.	Máxima disponibilidad en comercios tradicionales y no tradicionales.	Sólo se conservarán los canales y comercios más rentables; se mantendrá una presencia significativa en línea.
Estrategia de promoción	Promociones intensivas en tiendas; se pondrán a disposición presentaciones de prueba con las compras de artículos de oficina.	Promociones continuas en las tiendas; promoción en línea a través de sitios web de proveedores de artículos de oficina y mediante servicios de máquinas expendedoras y proveedores de enfriadores de agua; publicidad en televisión para atraer a adultos mayores.	Publicidad intensiva en sitios de noticias en Internet.	Para reducir aún más los costos, se aminorará la promoción en línea.

artículos de oficina) posicionará el producto como líder en el ambiente oficinista. Los compradores en línea podrán satisfacer sus necesidades sin salir de su entorno laboral.

Estrategia de marketing

En la figura B.4 se presenta un resumen de nuestra estrategia de marketing basada en el ciclo de vida del producto. Sus elementos se analizarán en las siguientes secciones.

Mercado meta primario

El mercado meta primario de VirPharm está compuesto por hombres y mujeres de 21 a 40 años que trabajan en oficinas. Sus antecedentes étnicos son cada vez más diversos. Estas personas se encuentran en plazas urbanas y suburbanas. La mayoría cuenta con cierta educación universitaria y una gran proporción posee título de licenciatura y maestría. Por lo general permanecen solteros hasta bien entrados los 20 años y a menudo no tienen hijos sino hasta después de los 30. Una vez casadas, estas personas forman familias de doble ingreso y, por tanto, cuentan con mayores recursos pero menos tiempo libre. Este segmento representa un grupo fácilmente identificable y mensurable. Se trata de un grupo sustancial de consumidores a los que se puede acceder a través de muchos canales de comunicación diferentes.

Aunque el enfoque primario se centra en jóvenes profesionales, un segundo enfoque dentro de la fase de crecimiento incluirá un mercado meta de adultos mayores activos. Esta población, que incluye tanto a hombres como mujeres, va de los 50 a los 74 años. Este segmento sigue aumentando y será el que más consumirá productos farmacéuticos en el futuro.

Características distintivas Muchos de los profesionales jóvenes de nuestro mercado meta primario tienen acceso a Internet desde múltiples lugares, entre ellos el hogar y el trabajo. Una gran mayoría cuenta con una oficina en casa o una computadora portátil para trabajar desde su domicilio. Estos consumidores poseen un estilo de vida activo, laboran muchas horas y están motivados para triunfar en su carrera. También llevan una vida social activa que incluye asistir con frecuencia a espectáculos deportivos, reuniones sociales, bares y restaurantes. Debido a este estilo de vida, prefieren un acceso cómodo a medicamentos, pues tienen poco tiempo para visitar al médico o para acudir a surtir sus recetas, y además esperan alivio rápido del dolor. La parte más joven de este mercado meta creció con radiolocalizadores, teléfonos móviles e Internet, y a menudo no puede concentrar la atención más que por periodos cortos y está acostumbrada a tener información a su alcance en todo momento. Para incursionar en este mercado es esencial proporcionar acceso fácil y rápido a RELEVEN. Muchos en este segmento se han acostumbrado a sufrir dolores de cabeza y musculares periódicos y optan por tolerar el malestar en lugar de resolver la causa fundamental que lo ocasiona.

Por su parte, el mercado de adultos mayores lleva un estilo de vida activo que va mucho más allá de la edad típica de retiro. Los *baby boomers* (o generación de la posguerra) del país representan un gran porcentaje de la población y, por tanto, un segmento considerable de consumidores. Las personas de más de 50 años todavía están llegando al pináculo de su carrera profesional. Muchas otras siguen trabajando intensamente después de cumplir 65 años y no tienen intenciones de jubilarse. Además, mantienen una vida activa, carreras profesionales primarias y a veces secundarias, participan en actividades sociales como el boliche y las competencias deportivas, y embellecen sus hogares con la jardinería y el paisajismo.

Necesidades y requerimientos básicos En términos de combate al dolor, el mercado primario busca alivio eficaz para síntomas generales, como dolores de cabeza, cansancio de la vista

ocasionado por la computadora y una cura milagrosa para la resaca. Debido a sus limitaciones de tiempo, esta generación activa desea medicamentos con concentración de prescripción que estén disponibles en el mercado de venta libre. Otros necesitan alivio, pero no han buscado la solución debido a la falta de comodidad. El grupo más joven es el más impresionable y el que se deja influir más por los productos que percibe como populares y a la moda. El segmento de mayor edad, por otra parte, simplemente tiene necesidad de tratamiento eficaz a precio razonable. En términos del combate al dolor, el mercado primario busca alivio eficaz al malestar esporádico, por ejemplo, cuando los sujetos tienen músculos adoloridos y dolor artrítico ocasional.

Hábitos y preferencias de compra La generación joven adquiere cada vez más artículos en línea porque busca acceso rápido y cómodo para satisfacer todas sus necesidades de consumo. Además de comprar en línea, muchos visitan la tienda de conveniencia de la zona. También están dispuestos a pagar un poco más a cambio de ahorrar tiempo. Asimismo, los profesionales jóvenes constituyen una generación que demuestra que los artículos son asequibles siempre que puedan efectuar el pago mínimo. El financiamiento es común y el precio suele influir menos que el prestigio social. Es probable que lo contrario sea cierto en el mercado de adultos mayores. Dado el costo creciente de la cobertura del seguro de gastos médicos y los fármacos, esta población busca una alternativa de bajo costo para aliviar el dolor.

Como ya se mencionó, el precio es un factor menos importante para el mercado primario, que busca la mejor solución sin importar lo que cueste. Si un producto cuesta un poco más pero es fácilmente accesible o se puede tomar con menor frecuencia, esa conveniencia adicional agrega mayor utilidad. Además, en este grupo hay un segmento que tiende a soportar el dolor en lugar de tratarlo. El enfoque de la estrategia de marketing es influir en las personas que no son usuarias de analgésicos mediante la oferta de una alternativa eficaz para el dolor que puedan usar cómodamente a corto plazo y con efectos secundarios mínimos. Los consumidores que integran el segmento de personas mayores son más sensibles al precio y es más probable que sean leales a medicamentos reconocidos que tienen presencia desde hace tiempo en el mercado de venta libre. Este sector está expuesto a los medios de comunicación a través de la televisión y los periódicos, y está típicamente al tanto de la publicidad recordatoria de medicamentos y de aspectos relacionados con el retiro de fármacos del mercado.

Estrategia de producto

Una característica principal de RELEVEN que se destacará reiteradamente es su fórmula con grado de concentración de un medicamento de prescripción. Además, ha sido aprobado para tratar la osteoartritis y la migraña, así como para proporcionar alivio al dolor en general. Al principio se ofrecerá en cápsulas y en una sola dosis. Para simplificar la oferta inicial del producto, no habrá una fórmula "extra concentrada" ni una fórmula posicionada en específico para tratar migrañas y otros tipos de dolores de cabeza. En cambio, se ofrecerá para alivio general de síntomas de dolor causados por cefaleas, migrañas, artritis y otras molestias similares. En el futuro se manejarán otras presentaciones del producto, entre ellas las tabletas en dosis diversas.

Una ventaja fundamental para VirPharm es la protección de la patente de RELEVEN en los tres años posteriores a su lanzamiento. Esto ayudará a impedir imitaciones y sustitutos genéricos en el futuro inmediato, y soportará la estructura inicial de precios durante tres años completos después de su entrada al mercado.

Nombre de marca y empaque El producto que anteriormente se conocía como BOPREX se designará RELEVEN en su modalidad para el mercado de venta libre. El nombre fue seleccionado para comunicar de manera sutil su propósito de ofrecer alivio. La cápsula, que es blanca y roja y

lleva impreso el nombre, se ofrecerá inicialmente en envases de tres presentaciones: un "tamaño de prueba" con 10 cápsulas, un envase de "alivio personal" con 100 grageas y un "paquete de oficina" con 250. Aunque casi todos los competidores ofrecen presentaciones más grandes, como envases "familiares", el paquete de oficina tiene el propósito de maximizar el posicionamiento en el entorno laboral. En el futuro se producirán empaques de una sola dosis (dos cápsulas), que se venderán en máquinas expendedoras en todo Estados Unidos.

Diferenciación y posicionamiento Varias características distinguen a RELEVEN. En primer lugar, se desarrollará con una "presencia en oficinas", y se posicionará como la mejor solución para el alivio del dolor general entre los trabajadores de este entorno. El enfoque se centrará en el alivio del dolor ocasionado por muchos padecimientos relacionados con este ambiente laboral, como el cansancio de la vista, los dolores de cabeza y las migrañas. La presencia en oficinas se reforzará con la distribución en tiendas y sitios web de artículos de oficina. Asimismo, con base en el enfoque de distribución, RELEVEN se diferenciará como solución de "fármaco electrónico" que será fácilmente accesible por Internet. Además, se buscará posicionarlo como solución para los profesionales jóvenes y activos, y para generar lealtad a la marca gracias a su novedad, prestigio y otros factores modernos.

El medicamento no se ofrecerá con productos complementarios acompañantes. Sin embargo, es único porque se venderá como artículo suplementario en tiendas de suministros de oficina. Además de trabajar en colaboración con minoristas como Staples, Office Max y Office Depot, VirPharm se asociará con fabricantes de líneas de productos específicas para incluir paquetes de prueba gratis de RELEVEN en su oferta de productos.

Estrategia de precio

RELEVEN se posicionará entre los profesionales jóvenes que, dados sus hábitos de consumo, han demostrado que el precio no es el principal factor que consideran al seleccionar los productos. La comodidad es crucial para este mercado y el prestigio también es deseable. Si RELEVEN se posiciona como la mejor solución para el alivio del dolor y consigue establecer su presencia significativa en las oficinas, su precio módico no será su atractivo primario.

Aunque el precio no es el factor más crucial en el marketing de RELEVEN, VirPharm puede, no obstante, aprovechar su acceso a materias primas baratas y, por consiguiente, reducir el costo de producción. La estrategia de reducción de precios, aunque depende sobre todo de los minoristas, posicionará el medicamento como una solución costeable para el alivio del dolor. Los ingresos se generarán por volumen comercializado y márgenes de utilidad considerables. Con un precio de lista de 5.63 dólares para la presentación de "alivio personal" con 100 cápsulas, se espera que RELEVEN se venda a un precio promedio de venta al público de 8.99 dólares, que es comparable con el de Advil y Aleve, y menos caro que los medicamentos específicos para la migraña. El envase de prueba de 10 grageas tendrá un precio de lista de 0.83 centavos de dólar y el del "paquete de oficina" de 250 cápsulas costará 8.77 dólares.

Estrategia de distribución

La estrategia general de distribución prevé múltiples tácticas. En la fase de introducción se intentará conseguir espacio en los anaqueles a través de canales tradicionales como farmacias y otros comercios minoristas (supermercados y almacenes de mercancías generales). Sin embargo, el enfoque principal se centrará en los minoristas y en los sitios web que venden artículos de oficina. Durante la etapa de crecimiento el acceso se ampliará a canales menos tradicionales, como los centros de despacho de paquetería y fotocopiado, que atraerán al mercado meta específico de profesionales jóvenes.

Además, RELEVEN se venderá en establecimientos minoristas en línea, como Staples.com, OfficeMax.com y OfficeDepot.com. Los clientes empresariales de artículos de oficina o equipo tecnológico y suministros estarán expuestos al fármaco durante sus actividades normales de compra. Una tercera estrategia consistirá en ofrecer presentaciones de una sola dosis que se venderán en máquinas expendedoras en oficinas, centros comerciales, gimnasios, campos de golf y boliches. Dado el espacio primario de los minoristas en línea, el enfoque se centrará en la distribución nacional.

Estrategia de marketing integrada

Las comunicaciones integradas de marketing dirigidas al consumidor incluirán publicidad, sobre todo mediante anuncios en Internet y en exteriores, como vallas espectaculares; ventas complementarias en canales en línea, y promociones en las tiendas de proveedores de artículos de oficina. Adicionalmente, la publicidad por televisión permitirá a RELEVEN aumentar el reconocimiento inicial de su nombre de marca. Los esfuerzos de campaña incluirán 50% de publicidad en Internet, 20% en exteriores y 30% en televisión. El presupuesto de VirPharm para este rubro comprende 125 millones de dólares para publicidad dirigida a los consumidores y una cantidad equivalente destinada a las actividades de marketing comercial.

La estrategia publicitaria se enfocará específicamente en el producto, las imágenes del mercado meta, los tipos de dolor que trata y el alivio que proporciona. Asimismo, se centrará en el alivio al dolor general en los días (y noches) en que los adultos se sienten agotados por el exceso de trabajo. Este agotamiento se atribuye al estrés laboral, cansancio de la vista por el uso continuo de la computadora, dolores de cabeza causados por los gritos de los niños, y los trastornos y molestias generales derivados de acostarse a altas horas de la noche. Se mostrarán imágenes de jóvenes profesionales trabajando en una computadora portátil o de un joven despertando después de una noche de juerga para ilustrar los usos de RELEVEN.

Las promociones de venta incluirán paquetes de prueba gratuitos anexados a suministros de oficina en tiendas minoristas y en línea. Además, se manejará publicidad indirecta en la forma de artículos de oficina relacionados para incrementar la conciencia de marca: bolígrafos, pisapapeles, mouse pads y calendarios de escritorio. Estos artículos de bajo costo serán distribuidos por medio de los servicios de venta y el contacto con administradores de oficinas.

Mercado meta secundario y programa de marketing

Mercado meta secundario Aunque este mercado incluirá a numerosos minoristas, el enfoque principal de VirPharm se centrará en obtener espacio en los anaqueles de las tiendas de artículos de oficina y en los almacenes de proveedores en línea. También se tratará de captar otros negocios, como los centros de paquetería y fotocopiado. Por último, se trabajará con servicios de máquinas expendedoras como una oportunidad para tener acceso más directo a los clientes. La necesidad fundamental de estos comercios es incrementar el uso y conocimiento de sus ofertas de productos para aumentar las ventas. Con respecto a las máquinas expendedoras, la meta es acrecentar las ventas, ya que la rentabilidad está directamente relacionada con el volumen que éstas alcancen.

Estrategia de producto El alivio general ofrecido por RELEVEN se alinea apropiadamente con las necesidades de los consumidores de artículos de oficina. Para los minoristas en línea, ofrecer el fármaco como un artículo de venta adicional representa una forma fácil de incrementar las ventas. Debido a que el medicamento se posicionará con una fuerte presencia en oficinas, los proveedores de artículos relacionados se beneficiarán de su asociación con RELEVEN.

Estrategia de precio El principal objetivo de la fijación de precios estriba en combinar márgenes medianos de utilidad con volúmenes de venta considerables para garantizar la rentabilidad. RELEVEN se ofrecerá a los minoristas a un precio más alto que el etiquetado en los genéricos y la aspirina, pero inferior al de la mayoría de los productos especializados en combatir el dolor de la artritis y la migraña. Como se mencionó antes, el precio de lista para los minoristas y mayoristas será de 5.63 dólares en el caso de la presentación de "alivio personal" con 100 cápsulas, 0.83 centavos de dólar para el empaque de prueba de 10 grageas, y 8.77 dólares para el "paquete de oficina" de 250 cápsulas.

Estrategia de distribución La estrategia general de distribución abarca múltiples tácticas. Al principio VirPharm conseguirá espacio en los anaqueles de las principales tiendas minoristas mediante cuotas de asignación y descuentos sobre otros productos de venta libre de VirPharm. Estos incentivos se eliminarán al final del primer año cuando RELEVEN se haya establecido en el mercado. También se ofrecerán paquetes de muestras independientes a los principales minoristas, y se colocarán exhibidores en el punto de venta en las tiendas de artículos de oficina, centros de despacho de paquetería y fotocopiado y tiendas de conveniencia para captar clientes en la caja registradora. La comercialización por medio de máquinas expendedoras se subcontratará a una empresa externa que ofrece este servicio. Después del lanzamiento inicial a través de canales tradicionales y no tradicionales, la estrategia de distribución principal será la disponibilidad en línea. Se espera que la intensidad en Internet aumente más de 50% una vez que la distribución inicial haya creado reconocimiento del nombre de marca.

Estrategia de marketing integrada Teniendo en cuenta la utilización del personal de ventas de la organización y de una firma de consultoría, las comunicaciones con la cadena de suministro se efectuarán principalmente mediante visitas y negociaciones de venta. El presupuesto de 125 millones de dólares dedicado a las actividades de marketing comercial se consumirá en servicios de consultoría, viáticos del personal de ventas y paquetes de prueba que se ofrecerán a un número considerable de establecimientos minoristas.

Implementación del marketing

En virtud del enfoque específico y la dirección del plan de marketing, VirPharm seguirá una estrategia estructural inicial de índole más o menos centralizada. Esta decisión se basa en una estrategia específica derivada de canales nuevos y más o menos desconocidos, a efecto de proporcionar un uso eficiente y eficaz de los recursos limitados tanto humanos como financieros con que se cuenta. El encargado de aplicar este plan de marketing será el vicepresidente senior de la división de productos de venta libre, quien será responsable de velar por la ejecución general del plan y proyecto, y servirá como "caja de resonancia" para obtener información sobre los problemas que surjan. Asimismo, contribuirá a resolver las discrepancias o conflictos que pudieran poner en peligro el plan y las metas y valores de la organización. En segundo lugar, se asignará la función de líder de implementación a un gerente de cuenta clave del grupo de productos de consumo, quien será responsable de garantizar que se cumplan los plazos fijados, reclutar talento interno, asegurar que los recursos sean suficientes y adecuados, y supervisar el esfuerzo hasta su conclusión.

Además de los recursos internos, VirPharm también recurrirá al conocimiento experto de una firma de consultoría versada en ventas, promoción, publicidad y adquisiciones basadas en la Web. Debido a que el énfasis de la estrategia de marketing se centra en las ventas por Internet al usuario final, esto crea una estrategia poco familiar que VirPharm no había utilizado antes. Por tanto, debe

asistirse de un recurso experimentado y capacitado que le ayude a evitar escollos y que proporcione dirección y retroalimentación general al esfuerzo. Uno de los documentos esenciales que deberá proveer el consultor es un estudio científico sobre los hábitos de compra de los clientes empresariales y de los canales y minoristas dominantes y preferentes. En la figura B.6 se presenta una lista detallada de actividades de implementación.

Evaluación y control

Control de resultados

A efecto de garantizar la implementación apropiada de la estrategia de marketing para RELEVEN, se requiere establecer procedimientos que permitan evaluar los resultados en relación con los objetivos

FIGURA B.6 **ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN TÁCTICA**

Actividades específicas	Responsabilidad asignada	Presupuesto requerido $250M/100%	Tiempo de realización estimado
Relativas al producto	**Líder de implementación**	**$37.5M/15%**	
1 Lanzar RELEVEN en cápsulas, dosis de 50 mg, con presentación de prueba de 10 cápsulas.	Marketing e I&D.	$12.5M	Mes 1
2 Desarrollar la presentación de "alivio personal" de 100 grageas y el "paquete de oficina" de 250 cápsulas.	Marketing e I&D.	$8M	Mes 2
3 Ofrecer el producto en presentación de una sola dosis con dos cápsulas.	Marketing e I&D.	$17M	Mes 3
De fijación de precios		**$25M/10%**	
1 Ofrecer paquetes de prueba iniciales en los primeros dos meses.	Grupo de venta mayorista.	$25M	Mes 1
De distribución		**$62.5M/25%**	
1 Obtener contratos con canales tradicionales, como farmacias y grandes minoristas.	Consultor y grupo de venta mayorista.	$17M	Mes 1
2 Establecer contratos con minoristas grandes que venden artículos de oficina y conseguir entrada inicial con los paquetes de prueba.	Grupo de venta mayorista y marketing.	$8M	Mes 1
3 Obtener entrada a la venta en máquinas expendedoras mediante la subcontratación del servicio a un tercero; desarrollar la presentación de una sola dosis para estas máquinas.	Grupo de venta mayorista y marketing.	$17M	Mes 3
4 Trabajar con minoristas de artículos de oficina para ofrecer el producto a través de sus respectivos sistemas de pedidos en línea.	Consultor, marketing, grupo de venta mayorista y grupo de productos de consumo.	$20.5M	Mes 6
De CIM		**$125M/ 50%**	
1 Colocar promociones con paquetes de prueba en las tiendas.	Grupo de venta mayorista y marketing.	$8M	Mes 1
2 Promover la publicidad por televisión para mejorar la conciencia de utilidad entre los profesionales de oficina, las personas activas y los adultos mayores; los horarios de transmisión específicos incluirán espectáculos deportivos, noticiarios matutinos y programación vespertina.	Grupo de venta mayorista y marketing.	$37.5M	Mes 1
3 Utilizar la publicidad en línea en motores de búsqueda de Internet y portales de noticias como Google, Bing, CNN y Bloomberg.	Consultor, marketing, grupo de venta mayorista y grupo de consumidores.	$31.25M	Mes 2
4 Trabajar con minoristas de artículos de oficina para hacer publicidad de ventas complementarias por medio de sistemas de pedidos en línea.	Consultor, marketing, grupo de venta mayorista y grupo de productos de consumo.	$31.25M	Mes 6
5 Patrocinar espectáculos televisivos y deportivos importantes.	Marketing.	$17M	Mes 12

estipulados en el plan. Recapitulando los factores a medir, recuerde que VirPharm fijó los siguientes objetivos para el lanzamiento de RELEVEN en el mercado de medicamentos de venta libre:

Objetivo 1 Obtener participación de 20% del mercado de analgésicos de uso general en los dos años siguientes al lanzamiento.

Este objetivo se evaluará mediante una combinación de informes de investigación interna y de terceros. En concreto, VirPharm utilizará los reportes de medición en el punto de venta preparados por Nielsen para hacer seguimiento de las ventas y participación de mercado por región y por tipo de comercio.

Objetivo 2 Alcanzar 20% de las ventas en línea dentro del año siguiente al lanzamiento.

Este objetivo se evaluará mediante los registros de venta internos de la empresa, contando con el soporte de los miembros de la cadena de suministro. Se prevé que entre 8 y 10% de las ventas provendrá de vendedores puramente en línea, como Drugstore.com y Amazon.com. El restante 10 a 12% procederá de pedidos en línea de tiendas tradicionales, como Staples, Office Max, Office Depot, Walmart, CVS y Walgreens.

Cronograma de implementación

La figura B.7 presenta un programa de tres meses para el lanzamiento de RELEVEN. Debido a que es necesario finalizar una serie de actividades, como el diseño del material gráfico del producto y una prueba del sitio web y las corridas de producción y distribución del medicamento, el producto empezará a venderse hasta la primera semana de junio. Durante esta semana inicial la mayor parte de las actividades promocionales se pondrá en marcha simultáneamente, e incluirá anuncios por televisión, cintillos publicitarios en Internet y obsequios promocionales asociados con tiendas de artículos de oficina.

La producción final de RELEVEN iniciará en la primera semana de mayo. Esto proporcionará un suministro suficiente a los almacenes y anaqueles de las tiendas minoristas con anticipación al lanzamiento. Después de éste, se prevé que la producción se realizará de continuo, aunque no en los elevados volúmenes previos al lanzamiento.

Se presenta un programa de sólo tres meses porque la mayoría de estas actividades gira en torno al lanzamiento del producto. Las actividades de marketing continuarán en el futuro y se ajustarán con base en la eficacia y demanda del producto.

FIGURA B.7

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN A TRES MESES PARA EL LANZAMIENTO DE RELEVEN

Mes	**Mayo**				**Junio**				**Julio**			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades relativas al producto												
Finalizar el diseño del material gráfico, empaque y etiqueta	X											
Iniciar la capacitación y educación de los empleados acerca de la nueva estrategia	X	X										
Producir los materiales de empaque	X	X	X	X	X	X	X		X		X	
Iniciar las corridas de producción	X	X	X	X	X	X		X		X		X
Actividades de distribución												
Finalizar los detalles de distribución con los minoristas y la empresa de servicios de máquinas expendedoras	X	X	X									
Enviar el producto a los almacenes y centros de distribución			X	X			X	X			X	X
Enviar el producto a las tiendas minoristas				X	X			X	X			X
Actividades de fijación de precios					X	X	X	X	X	X	X	X
Otorgar un descuento de 5% sobre los paquetes de 100 cápsulas a los minoristas que vendan RELEVEN en línea					X	X	X	X	X	X	X	X
Otorgar un descuento de 10% sobre la presentación de 250 cápsulas a los minoristas que vendan RELEVEN en línea												
Actividades de CIM												
Finalizar el diseño del sitio web			X									
Iniciar las pruebas del sitio web				X								
Lanzar el sitio web					X							
Emprender la publicidad por televisión					X	X	X	X				
Lanzar la publicidad en línea									X	X	X	X
Iniciar promociones en tienda en los centros de artículos de oficina					X	X	X	X				
Ofrecer paquetes de prueba gratis con compras en línea (> $50) en tiendas minoristas de artículos de oficina					X	X	X	X				
Ofrecer paquetes gratis de 250 cápsulas con compras en línea (> $200) en tiendas minoristas de artículos de oficina					X	X	X	X				

Notas

Capítulo 1

1. Estos hechos fueron tomados de "Best Buy: How to Break Out of Commodity Hell", *BusinessWeek Online,* 27 de marzo de 2006 (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_13/b3977007.htm); "The 50 Most Innovative Companies", *BusinessWeek Online* (http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/innovative_50_2009/?chan=magazine+channel_in%3A+inside+innovation), consultado el 20 de abril de 2009; James V. Cammisa, "Midyear Industry Review and Outlook", Association of Travel Marketing Executives, 28 de julio de 2005; Robert D. Hof, "Building an Idea Factory", *BusinessWeek Online,* 11 de octubre de 2004 (http://www.businessweek.com/magazine/content/04_41/b3903462.htm); David Koenig, "Southwest Airlines Posts 1Q Loss", *ABC News,* a través de AP, 16 de abril de 2009 (http://abcnews.go.com/Business/wireStory?id=7350499), Dan Mitchell, "The State of Starbucks", *Slate: The Big Money,* 19 de marzo de 2009 (http://www.thebigmoney.com/articles/saga/2009/03/19/state-starbucks).
2. Rick Wartzman, "Out with the Dead Wood for Newspapers", *BusinessWeek Online*, 10 de marzo de 2009 (http://www.businessweek.com/managing/content/mar2009/ca20090310_251590.htm).
3. Ronald Grover, "Hollywood Is Worried as DVD Sales Slow", *BusinessWeek Online*, 19 de febrero de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_09/b4121056770437.htm), y Ronald Grover, "Icahn's Blockbuster Move: So Far, a Bust", *BusinessWeek Online,* 17 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/technology/content/apr2009/tc20090416_957369.htm).
4. William B. Baker, "Sony Pays Record Civil Penalty to Settle COPPA Violations", *Privacy in Focus,* enero de 2009 (http://www.wileyrein.com/publication.cfm?publication_id=14098), y "Mrs. Fields Cookies and Hershey's Foods Assessed Largest Penalties to Date for COPPA Violations", *Computer and Internet Lawyer*, 20, mayo de 2003, pp. 30–31.
5. "Google, Internet Portals Targeted by Chinese Crackdown Apologize", *ABS-CBN News*, 8 de enero de 2009 (http://www.abs-cbnnews.com/technology/01/08/09/google-internet-portals-targeted-chinesecrackdown-apologize), y Laura Sydell, "Google Unveils Censored Search Engine in China", *All Things Considered,* 25 de enero de 2006 (http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5172204).
6. Wenran Jiang, "Watchful and Wary: China's Hu Visits Bush", *BusinessWeek Online*, 13 de abril de 2006 (http://www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2006/gb20060413_186631.htm).
7. Bruce Einhorn, "Microsoft Has Hope in Asian Piracy Fight", *BusinessWeek Online,* 27 de febrero de 2009 (http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2009/gb20090227_551561.htm).
8. Eric Chabrow, "Retailers Agree to Online Tax", *InformationWeek,* 10 de febrero de 2003, p. 16.
9. "Internet Sales Tax Fairness", *New Rules Project* (http://www.newrules.org/retail/node/2196), consultado el 19 de abril de 2009.
10. American Marketing Association (http://www.marketingpower.com).
11. *Ibid.*
12. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *e-Commerce,* Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001, p. 3.
13. Mohanbir Sawhney, "Making New Markets", *Business 2.0,* mayo de 1999, pp. 116–121.
14. http://www.amazon.com.
15. Esta lista fue adaptada de Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management,* 2a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003, pp. 4–5.

16. http://www.americanlegacy.org.
17. "Teamwork Drives Hyundai to Alabama!", *Developing Alabama,* Oficina de Desarrollo de Alabama, primavera de 2002.
18. Estos hechos fueron tomados de Ellen Byron, "Mr. Clean Takes Car-Wash Gig", *Wall Street Journal Online,* 5 de febrero de 2009 (http://online.wsj.com/article/SB123379252641549893.html); Andria Cheng, "Retailers Try New Tricks Amid Global Downturn", *MarketWatch,* 23 de marzo de 2009 (http://www.marketwatch.com/news/story/wal-marts-greatvalue-signals-coming/story.aspx?guid={81136A47-8D95-4FB9-92A4-F98A8F7B1E6A}); Reena Jana, "P&G's Trickle-Up Success: Sweet as Honey", *BusinessWeek Online,* 31 de marzo de 2009 (http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2009/id20090331_127029.htm?chan=innovation_innovation+%2B+design_innovation+strategy); Tom Lowry, "NBC and New Corp.'s Hulu Is Off to a Strong Start", *BusinessWeek Online,* 25 de septiembre de 2008 (http://www.businessweek.com/magazine/content/08_40/b4102052685561.htm), y Jeneanne Rae, "Innovative Ways to Grow During the Downturn", *BusinessWeek Online,* 15 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2009/id20090415_238678.htm).
19. Estos hechos fueron extraídos de http://www.joinred.com, consultado el 20 de abril de 2009.
20. Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (http://www.scip.org).
21. Estos hechos se retomaron de Arik Hesseldahl, "Mac *vs* PC: What you Don't Get for $699", *BusinessWeek Online*, 15 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/technology/content/apr2009/tc20090415_602968.htm?chan=rss_topStories_ssi_5).
22. Hampton Inn's Satisfaction Guarantee (http://hamptoninn.hilton.com/en/hp/brand/about.jhtml), consultado el 20 de abril de 2009.
23. Estos hechos fueron extraídos de Alex Halperin, "No Space for MySpace", *BusinessWeek Online*, 12 de mayo de 2006 (http://www.businessweek.com/technology/content/may2006/tc20060512_299340.htm); Jesse Hempel, "The MySpace Generation", *BusinessWeek*, 12 de diciembre de 2005; Ryan Nakashima, "MySpace Hopes to Turn Free Songs into Needed Cash", *BusinessWeek Online,* 19 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/tech/D97LHCMG0.htm); Jeffrey F. Rayport, "Social Networks Are the New Web Portals", *BusinessWeek Online*, 21 de enero de 2009 (http://www.businessweek.com/technology/content/jan2009/tc20090121_557202.htm); Steve Rosenbush y Timothy Mullaney, "Social Networking's Gold Rush", *BusinessWeek Online*, 19 de abril de 2006 (http://www.businessweek.com/technology/content/apr2006/tc20060419_514268.htm), y "From MySpace to Safer Space?", *BusinessWeek Online*, 11 de abril de 2006 (http://www.businessweek.com/technology/content/apr2006/tc20060411_341338.htm).
24. Grant Gross, "RFID y Privacy: Debate Heating Up in Washington", *InfoWorld* (IDG News Service), 28 de mayo de 2004 (http://www.infoworld.com/article/04/05/28/HNrfidprivacy_1.html).
25. Michael Grigsby, "Getting Personal", *Marketing Research*, 14, otoño de 2002, pp. 18–22.
26. Estos hechos fueron tomados de Mark Kassof and Company, "McDonald's Arch McFlop", *Research Insights: Lessons from Marketing Flops*, verano de 1997.
27. Estos hechos provienen del sitio web del corporativo AFLAC (http://www.aflac.com), y de "The 100 Best Companies to Work For 2009", *Fortune* (http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/), consultado el 20 de abril de 2009.
28. Estos hechos se tomaron de Parija Bhatnagar, "Wal-Mart's Challenge in China", CNNMoney.com, 12 de enero de 2006 (http://money.cnn.com/2006/01/12/news/companies/walmart_china/index.htm), y de Kerry Capell, "Tesco: 'Wal-Mart's Worst Nightmare'", *BusinessWeek Online,* 28 de diciembre de 2008 (http://www.businessweek.com/globalbiz/content/dec2008/gb20081229_497909.htm).

Capítulo 2

1. Estos hechos fueron retomados de Frederik Balfour, "China's Geely Eyes GM's Saab, Ford's Volvo", *BusinessWeek Online*, 7 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2009/gb2009057_609995.htm); David Kiley, "Commentary: Mulally Led Ford Seems Like a Good Risk for Taxpayers", *BusinessWeek Online,* 5 de marzo de 2009 (http://www.businessweek.com/autos/autobeat/archives/2009/03/commentary_mula.html); Joann Muller, "Ford: Irrational Exuberance", *Forbes Online,* 23 de abril de 2009 (http://www.forbes.com/2009/04/22/ford-alan-mulally-earnings-business-autos-ford.html); Alex Taylor, "Ford Stands Alone", *Fortune Online*, 22 de octubre de 2008 (http://money.cnn.com/2008/10/22/news/companies/taylor_ford.fortune/index.htm), y Alex Taylor, "Fixing up Ford", *Fortune Online,* 12 de mayo de 2009 (http://money.cnn.com/2009/05/11/news/companies/mulally_ford.fortune/index.htm).
2. Los autores agradecen a la Dra. Elaine S. Potoker, de la Maine Maritime Academy, por su visión y sugerencias acerca del concepto de la planificación estratégica como un embudo.
3. Las declaraciones de misión y visión de The Texas Instruments se tomaron de http://www.ti.com/corp/docs/company/factsheet.shtml.
4. La declaración de misión de Southwest Airlines se extrajo de http://www.southwest.com/about_swa/mission.html.
5. La declaración de misión de Ben & Jerry's se consultó en http://www.benjerry.com/activism/mission-statement/.
6. "Johnson & Johnson Reincarnates a Brand", *Sales and Marketing Management,* 16 de enero de 1984, p. 63, y Elyse Tanouye, "Johnson & Johnson Stays Fit by Shuffling Its Mix of Businesses", *The Wall Street Journal,* 22 de diciembre de 1992, pp. A1 y A4.
7. Estos hecho se tomaron de "Turning Compassion into Action-Donor Dollars at Work: Hurricanes *Katrina, Rita* y *Wilma*" (http://www.redcross.org/news/ds/hurricanes/support05/report.html).
8. Esta información se tomó de la fuente http://www.sony.com.
9. Los datos de esta información provienen de http://www.3m.com.
10. Estos hechos fueron retomados de Kevin Allison, "More than Price Behind Dell's Fall", *Financial Times,* Londres, UK, 10 de mayo de 2006, p. 30; Louise Lee, "Dell: Burned by a Fire Sale", *BusinessWeek Online,* 9 de mayo de 2006 (http://www.businessweek.com/technology/content/may2006/tc20060509_664617.htm); Louise Lee, "Dell Goes High-end and Hip", *BusinessWeek Online,* 23 de marzo de 2006 (http://www.businessweek.com/technology/content/mar2006/tc20060323_034268.htm); Louise Lee, "From Servers to Service: Dell's Makeover", *BusinessWeek Online,* 19 de mayo de 2006 (http://www.businessweek.com/technology/content/may2006/tc20060519_475997.htm); Aaron Ricadela, "Has Dell's Comeback Hit a Roadblock?", *BusinessWeek Online,* 29 de agosto de 2008 (http://www.businessweek.com/technology/content/aug2008/tc20080828_973195.htm), y Aaron Ricadela, "Will this Bold Shakeup Save Dell?", *BusinessWeek Online*, 1 de enero de 2009 (http://www.businessweek.com/technology/content/dec2008/tc20081231_749138.htm).
11. Howard Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s,* Nueva York: The Conference Board, Inc., 1990.
12. *Ibid.*, p. 9.
13. Cindy Claycomb, Richard Germain y Cornelia Droge, "The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns and Performance", *Industrial Marketing Management,* 29, mayo de 2000, pp. 219–234.
14. "Marketing Plan Help", *ABA Banking Journal,* 95, octubre de 2003, p. 18.
15. Sutton, *The Marketing Plan in the 1990s, op. cit.,* p. 16.
16. *Ibid.*, p. 17.
17. Estos hechos fueron tomados de "Amazon Unwraps the New Kindle", *BusinessWeek Online,* 9 de febrero de 2009 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2009/db2009029_964407.htm); Philip Elmer-DeWitt, "Amazon re-Kindles the

iPhone", *Fortune Online,* 11 de mayo de 2009 (http://apple20.blogs.fortune.cnn.com/2009/05/11/amazon-rekindles-the-iphone/); Douglass MacMillan, "Amazon's Kindle Is Off to College", *BusinessWeek Online,* 4 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/technology/content/may2009/tc2009054_280910.htm), y Jeffrey M. O'Brien, "Amazon's Next Revolution", *Fortune Online,* 26 de mayo de 2009 (http://money.cnn.com/2009/05/26/technology/obrien_kindle.fortune/index.htm?postversion=2009052605).

18. Bernard J. Jaworski y Ajay K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing,* 57, julio de 1993, pp. 53–70.
19. *Ibid*., y Stanley F. Slater y John C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing,* 59, julio de 1995, pp. 63–74.
20. Estos hechos fueron tomados de "Nissan Altima Hybrid: A Better Toyota", The Car Family Blog, 15 de julio de 2008 (http://carfamily.wordpress.com/2008/07/15/nissan-altima-hybrid-a-better-toyota/), y "GM Seeks to Replace Vibe at Toyota Joint Venture", The CarTech Blog, 6 de mayo de 2009 (http://reviews.cnet.com/8301-13746_7-10232762-48.html).
21. El material de esta sección ha sido adaptado de Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization,* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
22. Las descripciones de cada perspectiva han sido adaptadas de "What Is the Balanced Scorecard?", The Balanced Scorecard Institute (http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html).
23. Kaplan y Norton, *The Strategy-Focused Organization, op. cit.,* pp. 8–17.

Capítulo 3

1. "WHO Experts Raise Antiquated Nutrition Standards", Médicos sin Fronteras, 10 de octubre de 2007 (http://doctorswithoutborders.org/news/issue.cfm?id=2396), consultado el 8 de septiembre de 2009, y "Plumpy'nut in the Field", Nutriset (http://www.nutriset.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=33), consultado el 8 de septiembre de 2009.
2. Estos hechos se tomaron de Stuart Elliot, "Trumpeting a Move to Put the Sun in Sun Chips", *New York Times,* 27 de marzo de 2008 (http://www.nytimes.com/2008/03/27/business/media/27adco.html?_r=2&scp=2&sq=&st=nyt&oref=slogin), consultado el 8 de septiembre de 2009; Melissa Lee, "Market for Wind Power Picks Up Speed", *MSNBC.com,* 31 de marzo de 2006 (http://today.msnbc.msn.com/id/12053296/ns/business-cnbc_tv/), consultado el 10 de septiembre de 2009; "Whole Foods Market Announces Alternative Energy Investment, Energy Savings with New Store Designs, Existing Store Retrofits", Grocery Retail Online (http://www.groceryretailonline.com/article.mvc/Whole-Foods-Market-Announces-Alternative-0001), consultado el 8 de septiembre de 2009, y Ryan H. Wiser, *Wind Power Development in the United States: Current Progress, Future Trends,* Berkeley, CA: Lawrence Berkeley National Laboratory, 2009.
3. Nike Inc. Responsibility (http://www.nikebiz.com/responsibility), consultado el 8 de septiembre de 2009.
4. Archie Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons,* 34, julio/agosto de 1991, p. 42.
5. "Feds Eye Book Scans by Google", *The New York Post,* 3 de julio de 2009 (http://www.nypost.com/seven/07032009/business/feds_eye_book_scans_by_google_177463.htm).
6. "Ethics and Business Conduct: How the Ethics Process Works at Lockheed Martin" (http://www.lockheedmartin.com/data/assets/corporate/documents/ethics/HowEthicsProcessWorks.pdf), consultado el 8 de septiembre de 2009.
7. Estos hechos provienen de "Walmart Steps Up Efforts to Help Americans Manage Their Finances with $3 Rollback Price on Key Money Service", comunicado de prensa de Walmart, 18 de febrero de 2009 (http://walmartstores.com/FactsNews/NewsRoom/8982.aspx), y "Walmart Foundation Teams Up with United Way and One Economy to Provide Free Tax

Preparation and Filing Services", comunicado de prensa de Walmart, 10 de febrero de 2009 (http://walmartstores.com/FactsNews/NewsRoom/8962.aspx).

8. "World Wildlife Fund, Coca-Cola Put Partnership in Action through Internships with University of Michigan's Erb Institute", World Wildlife Fund, 10 de abril de 2008 (http://www.worldwildlife.org/who/media/press/2008/WWFPresitem8115.html).
9. Estos hechos fueron tomados de Salynn Boyles, "Kids' Cereals: Some are 50% Sugar", WebMD, 1 de octubre de 2008 (http://www.webmd.com/food-recipes/news/20081001/kids-cereals-some-are-50-percent-sugar), consultado el 8 de julio de 2009, y de Jennifer Mariani y Matt Schottmiller, "2009 Marketing and the Cereal Industry Case", Universidad de Nuevo México.
10. Estos hechos se extrajeron de "Cohn & Wolf Financial Confidence Survey", Cohn & Wolf, 20 de enero de 2009 (http://www.cohnwolfe.com/en/news/new-us-consumer-survey-shows-high-distrustfinancial-services-companies), consultado el 7 de agosto de 2009; Sarah Marsh, "Economic Crisis Boosts Distrust of Business: Watchdog", *Reuters*, 3 de junio de 2009 (http://www.reuters.com/article/ousiv/idUSTRE5521LX20090603), consultado el 8 de septiembre de 2009, y "New U.S. Consumer Survey Shows High Distrust of Financial Services Companies", *Business Wire,* 20 de enero de 2009 (http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2009_Jan_20/ai_n31202849), consultado el 27 de mayo de 2009.
11. Andrew Edgecliffe-Johnson, "Davos Confronted by Peak of Distrust", *Financial Times,* 26 de enero de 2009 (http://www.ft.com/cms/s/0/91637254-ebc9-11dd-8838-0000779fd2ac.html), consultado el 20 de julio de 2009.
12. Estos hechos fueron retomados del sitio web de Avon Foundation (http://www.avoncompany.com/women), consultado el 8 de septiembre de 2009, y de "50 Most Powerful Women in Business", *Fortune,* 13 de octubre de 2008 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostpowerfulwomen/2008/full_list/index.html), consultado el 7 de agosto de 2009.
13. "Worth Noting", *Business Ethics,* enero/febrero de 1999, p. 5.
14. Barry Newman, "An Ad Professor Huffs Against Puffs, But It's a Quixotic Enterprise", *The Wall Street Journal,* 24 de enero de 2003, p. A1.
15. Benjamin Ikuta y Evan Moses, "Identifying, Avoiding and Remedying Employee Theft", *Lawdragon* (http://www.lawdragon.com/index.php/newdragon/fullstory/identifying_avoiding_and_remedying_employee_theft), consultado el 8 de septiembre de 2009.
16. Estos hechos provienen de William T. Neese, Linda Ferrell y O. C. Ferrell, "An Analysis of Federal Mail and Wire Fraud Cases Related to Marketing", *Journal of Business Research,* 2005, pp. S8, 910–918, y "Snapshot", *USA Today*, 3 de octubre de 2002.
17. "FTC Order Bars Firm from Failing to Provide Timely Rebates", Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos, 11 de marzo de 2009 (http://www.ftc.gov/opa/2009/03/ats.shtm), consultado el 7 de agosto de 2009.
18. "National Restaurant Company Settles FTC Charges for Deceptive Gift Card Sales", Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos, 3 de abril de 2007 (http://www.ftc.gov/opa/2007/04/darden.shtm), consultado el 7 de de agosto de 2009.
19. Carl Bialik, "In Ads, 1 Out of 5 Stats Is Bogus", *The Wall Street Journal,* 11 de marzo de 2009 (http://online.wsj.com/article/SB123672828150888771.html).
20. James Heckman, "Puffery Claims No Longer So Easy to Make", *Marketing News,* 14 de febrero de 2000, p. 6.
21. Traci Watson, "Eco-Friendly Claims Go Unchecked", *USA Today*, 22 de junio de 2009, p. A1.
22. Linda Ferrell y O. C. Ferrell, *Ethical Business,* Londres: Dorling Kindersley Limited, 2009, pp. 38–39.
23. "FTC Releases List of Top Consumer Fraud Complaints in 2008", Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos, 26 de febrero de 2009 (http://www.ftc.gov/opa/2009/02/2008cmpts.shtm), consultado el 23 de julio de 2009.
24. "BBB Structure", Better Business Bureau (http://www.bbb.org/us/BBB-Structure), consultado el 9 de septiembre de 2009.

25. Estos hechos fueron tomados de Greg Barr, "Stanford Files Appeal in Bond Decision", *Houston Business Journal,* 10 de julio de 2009 (http://www.bizjournals.com/houston/stories/2009/07/06/daily52.html), consultado el 10 de julio de 2009; Tim Elfrink, "The Rise and Fall of the Stanford Financial Group", *Houston Press,* 9 de abril de 2009 (http://www.houstonpress.com/content/printVersion/1173931), consultado el 29 de abril de 2009, y Steve Stecklow, "Hard Sell Drove Stanford's Rise and Fall", *The Wall Street Journal,* 3 de abril de 2009 (http://online.wsj.com/article/SB123871796188984821.html), consultado el 29 de abril de 2009.
26. Estos hechos fueron retomados de Bob Curley, "FTC Supports Self-Regulation of Alcohol Industry Ads", *Join Together,* 11 de julio de 2008 (http://www.jointogether.org/news/features/2008/ftc-supports-self-regulation.html), consultado el 7 de agosto de 2009, y de John Hechinger, "FTC Criticizes College-Themed Cans in Anheuser-Busch Marketing Efforts", *The Wall Street Journal,* 25 de agosto de 2009, pp. B1 y B4.
27. Amie Vaccarro, "The White Dog Café: A Study of Social Business and Mission-Aligned Exit", Greenbiz.com, 24 de abril de 2009 (http://www.greenbiz.com/blog/2009/04/24/white-dog-caf_e), consultado el 9 de julio de 2009.
28. Encuesta de integridad 2008–2009, KPMG LLP (http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/Integrity-Survey-2008-2009.pdf), p. 14, consultado el 8 de septiembre de 2009.
29. "Ethics Is the Cornerstone of TI", Texas Instruments Values and Ethics Statement (http://www.ti.com/corp/docs/csr/corpgov/statement.shtml), consultado el 9 de septiembre de 2009. Cortesía de Texas Instruments, Inc.
30. Prueba rápida de ética de TI (http://www.ti.com/corp/docs/company/citizen/ethics/quicktest.shtml). Cortesía de Texas Instruments, Inc.
31. Debbie Thorne McAlister, O. C. Ferrell y Linda Ferrell, *Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility,* 3a. ed., Mason, OH: Cengage, 2008.
32. Thomas A. Stewart, Ann Harrington y Maura Griffin Sol, "America's Most Admired Companies: Why Leadership Matters", *Fortune*, 3 de marzo de 1998, pp. 70–71.
33. "LRN Ethics Study: Employee Engagement", LRN, 2007 (http://www.lrn.com/docs/lrn_ethics_study_employee_engagement.pdf), consultado el 7 de agosto de 2009.
34. Diane E. Kirrane, "Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics", *Training and Development Journal,* 1, noviembre de 1990, pp. 53–60.
35. O. C. Ferrell, Isabelle Maignan y Terry Loe, "Corporate Ethics + Citizenship = Profits", *The Bottom Line: Good Ethics Is Good Business,* Tampa, FL: University of Tampa, Center for Ethics, 1997.
36. Terry Loe, "The Role of Ethical Climate in Developing Trust, Market Orientation and Commitment to Quality", disertación no publicada, Universidad de Memphis, 1996.
37. Sarah Needleman, "Burger Chain's Health-Care Recipe", *The Wall Street Journal,* 31 de agosto de 2009 (http://online.wsj.com/article/SB125149100886467705.html), consultado el 3 de septiembre de 2009.
38. Isabelle Maignan y O. C. Ferrell, "Corporate Social Responsibility: Toward a Marketing Conceptualization", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 32, enero de 2004, pp. 3–19.
39. "2009 World's Most Ethical Companies", Ethisphere (http://ethisphere.com/wme2009), consultado el 8 de septiembre de 2009.
40. Estos hechos fueron tomados de "Gap Inc. Partners on New 'Traceability' Program", Inside Gap Inc., mayo de 2009 (http://www.gapinc.com/public/documents/GapWeb_Trace.pdf), consultado el 7 de agosto de 2009; "2005–2006 Social Responsibility Report: What is a Company's Role in Society?", Gap Inc. (http://www.gapinc.com/public/documents/CSR_Report_05_06.pdf), consultado el 24 de julio de 2009; condiciones de trabajo en fábrica, Gap. Inc. (http://www.gapinc.com/

GapIncSubSites/csr/Goals/SupplyChain/SC_Factory_Working_Conditions.shtml), consultado el 7 de agosto de 2009, y cadena de suministro, Gap, Inc. (http://www.gapinc.com/GapIncSubSites/csr/Goals/SupplyChain/SC_Overview.shtml), consultado el 7 de agosto de 2009.

41. Christine Moorman, Gerald Zaltman y Rohit Deshpande, "The Relationship between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, agosto de 1993, pp. 314–328.
42. Estos hechos fueron tomados de "Cone Cause Evolution Study, 2007", Cause Marketing Forum, 9 de julio de 2007 (http://www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=583), consultado el 24 de julio de 2009, y de Tim Wilson, "Palm Oil Boycott Will Hurt Impoverished Farmers", *ABC News*, 5 de agosto de 2009 (http://www.abc.net.au/news/stories/2009/08/05/2646364.htm), consultado el 3 de septiembre de 2009.
43. "BBMG Study: Three-Fourths of U.S. Consumers Reward, Punish Brands Based on Social and Environmental Practices", CSRWire, 2 de junio de 2009 (http://www.csrwire.com/press/press_release/27052-BBMG-Study-Three-Fourths-of-U-SConsumers-Reward-Punish-Brands-Based-on-Social-and-Environmental-Practices), consultado el 24 de julio de 2009.
44. Estos hechos fueron tomados de "Krispy Kreme Problems", *The Coloradoan,* 11 de agosto de 2005, p. D7; Carl Gutierrez, "Sour First Quarter for Krispy Kreme", *Forbes*, 4 de junio de 2007 (http://www.forbes.com/2007/06/04/krispy-kreme-quarter-markets-equity-cx_cg_0604markets04.html), consultado el 23 de julio de 2009, e "Investor Relations", Krispy Kreme, 23 de julio de 2009 (http://investor.krispykreme.com/releases.cfm?Year=&ReleasesType=&PageNum=4), consultado el 23 de julio de 2009.
45. "Reputations of the [60] Most Visible Companies", Harris Interactive (http://www.harrisinteractive.com/services/pubs/HI_BSC_REPORT_AnnualRQ2008_SummaryReport.pdf), consultado el 3 de septiembre de 2009.

Capítulo 4

1. Estos hechos provienen de Parija Bhatnagar, "Home Depot Looking to Age Well", *CNNMoney*, 17 de enero de 2006 (http://money.cnn.com/2006/01/17/news/companies/home_depot/index.htm); Alicia Clegg, "Mining the Golden Years", *BusinessWeek Online*, 4 de mayo de 2006 (http://www.businessweek.com/print/innovate/content/may2006/id20060504_612679.htm); Karen E. Klein, "Reaching Out to an Older Crowd", *BusinessWeek Online*, 3 de abril de 2006 (http://www.businessweek.com/print/smallbiz/content/apr2006/sb20060403_549646.htm); Louise Lee, "Love Those *Boomers*", *BusinessWeek*, 25 de octubre de 2005; Janet Novak, "The Biggest Market Losers: *The Boomers*", *Forbes Online,* 14 de mayo de 2009 (http://www.forbes.com/2009/05/14/stockmarket-losses-survey-personal-finance-retirementworried-baby-boomers.html); David Serchuk, "*Boomers* Leave the Table", *Forbes Online*, 21 de noviembre de 2008 (http://www.forbes.com/2008/11/20/intelligent-investing-baby-boomerretirement-Nov20-panel.html), y Ed Wallace, "The *Boomers* Stop Buying", *BusinessWeek Online,* 26 de febrero de 2009 (http://www.businessweek.com/lifestyle/content/feb2009/bw20090226_384582.htm).
2. Estos hechos fueron tomados de "MGA Asks Appeals Court to Halt Transfer of Bratz", *BusinessWeek Online,* 27 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D98ET0AG3.htm).
3. Estos hechos se consultaron en Katrina Brooker, "The Pepsi Machine", *Fortune*, 6 de febrero de 2006, pp. 68–72.
4. Burt Helm, "Blowing Up Pepsi", *BusinessWeek Online,* 23 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_17/b4128032006687.htm).
5. Estos hechos fueron tomados de Pamela Babcock, "America's Newest Export: White Collar Jobs", *HR Magazine* 49(4), abril de 2004; Nanette Byrnes, "The Jobs That Employers Can't Fill", *BusinessWeek*

Online, 29 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2009/05/the_jobs_that_e.html), y Robert J. Grossman, "The Truth About the Coming Labor Shortage", *HR Magazine*, 50(3), marzo de 2005.

6. Estos hechos provienen de Aaron Smith, "Time Warner to Split Off AOL", *CNNMoney*, 28 de mayo de 2009 (http://money.cnn.com/2009/05/28/technology/timewarner_aol/index.htm).
7. Estos hechos fueron tomados de Shaun Rein, "China's Consumers Are Still Spending", *BusinessWeek Online*, 25 de marzo de 2009 (http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2009/gb20090325_370224.htm).
8. Estos hechos provienen de Ben Elgin y Brian Grow, "e-Waste: The Dirty Secret of Recycling Electronics", *BusinessWeek Online*, 15 de octubre de 2008 (http://www.businessweek.com/magazine/content/08_43/b4105000160974.htm); Olga Kharif, "e-Waste: Whose Problem Is It?", *BusinessWeek Online,* 17 de marzo de 2008 (http://www.businessweek.com/technology/content/mar2008/tc20080317_718350.htm), y Jessica Mintz, "Dell Bans e-Waste Export to Developing Countries", *BusinessWeek Online,* 12 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/tech/D9850TS80.htm).
9. Mary Ellen Pinkham, "20 Surprising Uses for Vinegar" (http://www.ivillage.com/home/experts/clean/articles/0258151_258168,00.html).
10. "2004 Global Reciprocal Trade Statistics", Asociación de Comercio Recíproco Internacional (http://www.irta.com).
11. Estos hechos se tomaron de "March of the Pinots", *BusinessWeek Online,* 24 de abril de 2006 (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_17/b3981101.htm); Mike Steinberger, "Not Such a G'Day", *Slate*, 8 de abril de 2009 (http://www.slate.com/id/2215153/), y W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy,* Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005, pp. 24–35.
12. Estos hechos provienen de Aaron Smith, "'Ask Your Doctor' Ads in FDA Crosshairs", *CNNMoney,* 31 de octubre de 2005 (http://money.cnn.com/2005/10/31/news/fortune500/dtc/index.htm), y de Arlene Weintraub, "More Frequent Dose of Dollars for Drug Ads", *BusinessWeek Online,* 15 de agosto de 2007 (http://www.businessweek.com/technology/content/aug2007/tc20070815_954771.htm).
13. Estos hechos fueron tomados de Todd Wasserman y Kenneth Hein, "Gatorade Changes Up Its Game", *Brandweek*, 29 de diciembre de 2008 (http://www.brandweek.com/bw/content_display/esearch/e3i2f608e22d68972d48fe7df75c09b5a6a).
14. Esta definición de inteligencia competitive está adaptada de The Society of Competitive Intelligence Professionals (http://www.scip.org/ci/).
15. *Ibid.*
16. Esta información fue tomada de http://www.inflationdata.com.
17. Estos hechos provienen de Ken Jarboe, "Measuring Innovation and Intangibles", *The Intangible Economy,* blog de Athena Alliance, 16 de enero de 2009 (http://www.athenaalliance.org/weblog/archives/2009/01/measuring_innovation_and_intangibles.html); Michael Mandel, "Why the Economy is a Lot Stronger Than You Think", *BusinessWeek Online,* 13 de febrero de 2006 (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_07/b3971001.htm), y Michael Mandel, "GDP: What's Counted, What's Not", *BusinessWeek Online,* 13 de febrero de 2006 (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_07/b3971010.htm).
18. Estos hechos fueron tomados de "Court to Review Anti-Fraud Law", *BusinessWeek Online,* 18 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D988NL482.htm); Foro de la comunidad sobre la Ley Sarbanes-Oxley (http://www.sarbanes-oxleyforum.com/), y Amey Stone, "SOX: Not So Bad After All?", *BusinessWeek Online*, 1 de agosto de 2005 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/aug2005/nf2005081_7739_db016.htm).

19. Kerry Capell, “Now, Will Europe Swallow Frankenfoods?”, *BusinessWeek Online,* 8 de febrero de 2006 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2006/nf2006028_3575_db039.htm); “Germany Bans Monsanto’s GMO Corn”, *BusinessWeek Online,* 16 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2009/gb20090416_667169.htm), y “Greece Extends Ban on U.S. Biotech Corn Seeds”, *BusinessWeek Online*, 27 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D98EL0TG2.htm).
20. Estos hechos fueron consultados en *RFID Journal* (http://www.rfidjournal.com).
21. Sitio web de Administration on Aging (http://www.aoa.gov).
22. “Hispanics Drive Minority Population Growth in the U.S.”, *Hispanic Business,* 14 de mayo de 2009 (http://www.hispanicbusiness.com/news/2009/5/14/hispanics_drive_minority_population_growth_in.htm); *Minority Population Growth: 1995 to 2050,* Agencia de Desarrollo de Negocios Minoristas, Departamento de Comercio de Estados Unidos, septiembre de 1999, pp. 1–3, y “More Diversity, Slower Growth”, comunicado de prensa de la Oficina del Censo de Estados Unidos, 18 de marzo de 2004.
23. Ronald Grover, “U.S. Marketers Say Hola! to Hispanic Consumers”, *BusinessWeek Online,* 9 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_16/b4127076302996.htm).
24. Chip Walker y Elissa Moses, “The Age of Self-Navigation”, *American Demographics,* septiembre de 1996.
25. Las descripciones de los asuntos corporativos de las organizaciones fueron extraídas de los sitios web de las empresas: Blue-Scope Steel (http://www.bluescopesteel.com/go/utilities-menu/contact-us/corporate-affairs/corporate-affairs-external-relations); Microsoft (http://members.microsoft.com/careers/careerpath/legal/default.mspx); Pfizer (http://www.pfizer.com/careers/working_for/corporate_functions.jsp), y Altria Group, Inc. (http://www.altria.com/responsibility/4_4_stakeholderengagement.asp).

Capítulo 5

1. Estos hechos fueron tomados de Reena Jana, “Is Innovation Too Costly in Hard Times?”, *BusinessWeek Online*, 9 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_16/b4127046252968.htm?chan=magazine+channel_in%3A+inside+innovation); Matthew Maier, “Chewable Innovation”, *Business 2.0,* 20 de abril de 2006 (http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2006/05/01/8375918/index.htm), y “The 50 Most Innovative Companies”, *BusinessWeek Online,* 9 de abril de 2009 (http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/innovative_50_2009/?chan=magazine+channel_in%3A+inside+innovation).
2. Nigel Piercy, *Market-Led Strategic Change,* Oxford, UK: Butterworth-Heineman Ltd., 1992, p. 257.
3. Estos hechos se extrajeron de Jena McGregor, “The World’s Most Innovative Companies”, *BusinessWeek,* 24 de abril de 2006.
4. Esta lista y la mayor parte de esta sección están basadas en E. K. Valentin, “SWOT Analysis from a Resource-Based View”, *Journal of Marketing Theory and Practice,* 9, primavera de 2001, pp. 54–59.
5. Shelby D. Hunt, *A General Theory of Competition,* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000, pp. 67–68.
6. Estos datos provienen de “Costos unitarios de las aerolíneas nacionales” (centavos por milla, tablas 10 y 11), cuarto cuatrimestre de 2008, Oficina de Estadísticas de Transporte de Estados Unidos (http://www.bts.gov/press_releases/2009/bts022_09/pdf/bts022_09.pdf), y de “Airline Industry to Lose $4.7B in 2009”, *CNNMoney*, 24 de marzo 24 de 2009 (http://money.cnn.com/2009/03/24/news/international/airline_outlook_2009.reut/index.htm).
7. Esta información fue tomada de Cora Daniels, “Mr. Coffee: The Man Behind the $4.75 Frappuccino Makes the 500”, *Fortune*, 14 de abril de 2003, pp. 139–140, y de la página de datos de Starbucks Company (http://www.starbucks.com/aboutus/Company_Factsheet.pdf).

8. George Stalk, Philip Evans y Lawrence E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review,* 70, marzo-abril de 1992, pp. 57–69.
9. Esta información se basa en la revisión editorial sobre los reproductores MP3 en CNET.com (http://reviews.cnet.com/mp3-player-buying-guide), consultado el 4 de junio de 2009.
10. Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders,* Reading, MA: Addison-Wesley, 1995.
11. Estos hechos se tomaron del Departamento de calificación de la tienda y del índice de satisfacción del cliente estadounidense (http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=155&i=Department+%26+Discount+Stores), consultado el 4 de junio de 2009; "Nordstrom Scores for Service", *Fortune,* 15 de noviembre de 2005 (http://money.cnn.com/2005/11/15/news/fortune500/customer_service/index.htm), y sitio web de Nordstrom (http://www.nordstrom.com).
12. Estos hechos provienen de Michael Arndt, "3M's Seven Pillars of Innovation", *BusinessWeek Online,* 10 de mayo de 2006 (http://www.businessweek.com/innovate/content/may2006/id20060510_682823.htm); Charlotte Li, "3M: Years of Commitment to Green Business", *BusinessWeek Online,* 14 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_21/b4132043810940.htm), y "Who We Are", sitio web de 3M Company (http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/our/company/information/about-us/).
13. Este material está basado en Cornelis A. De Kluyver, *Strategic Thinking: An Executive Perspective,* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, pp. 53–56; Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management,* 2a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003, p. 67, y Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland, III, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control,* 6a. ed., Boston: McGraw-Hill, 1997.
14. Estos hechos se extrajeron de Michael Felberbaum, "Altria Cites Smokeless Items as Key for Business", *BusinessWeek Online*, 19 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D989FBKG0.htm), y sitio web de Altria Group's (http://www.altria.com/about_altria/1_2_companiesandbrands.asp).
15. Estos hechos fueron tomados de David Goldman, "GM to Sell Saturn to Penske", *BusinessWeek Online,* 5 de junio de 2009 (http://money.cnn.com/2009/06/05/news/companies/saturn_penske/index.htm).
16. Estos hechos se retomaron de Alyssa Abkowitz, "Big Pharma's New Landscape", *CNNMoney*, 12 de marzo de 2009 (http://money.cnn.com/2009/03/11/news/companies/pharma.fortune/index.htm); Amy Barrett, "Why Merck Remains Unsettled", *BusinessWeek Online,* 12 de abril de 2006 (http://www.businessweek.com/technology/content/apr2006/tc20060412_775867.htm), y Arlene Weintraub, "What Merck Gains by Settling", *BusinessWeek Online,* 9 de noviembre de 2007 (http://www.businessweek.com/technology/content/nov2007/tc2007119_133486.htm).
17. El material de esta sección fue adaptado de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy, op. cit.*
18. El cuadro estratégico de Southwest Airlines fue tomado de Kim y Mauborgne, *Blue Ocean Strategy, op. cit.,* p. 38.
19. *Ibid*, p. 39.
20. Esta información proviene de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy, op. cit.,* pp. 29–37.
21. Véase http://www.sears.com/shc/s/nb_10153_12605_NB_CSpricematch.
22. Estos hechos se tomaron de Home Depot Corporate Financial Overview (http://corporate.homedepot.com/en_US/Corporate/Public_Relations/Online_Press_Kit/Docs/Corp_Financial_Overview.pdf).

Capítulo 6

1. Estos hechos se retomaron de Stephen Baker, "What Data Crunchers Did for Obama", *BusinessWeek Online,* 23 de enero de 2009 (http://www.businessweek.com/technology/content/jan2009/tc20090123_026100.htm); Stephen Baker, "DataMiningMoves to Human Resources", *BusinessWeek*

Online, 12 de marzo de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_12/b4124046224092.htm); Tim Ferguson, "How Europeans Are Using Data Mining", *BusinessWeek Online,* 17 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2009/gb20090517_529807.htm); "Math Will Rock Your World", *BusinessWeek,* 23 de enero de 2006, y Chris Taylor, "Imagining the Google Future", *Business 2.0,* 1 de febrero de 2006 (http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2006/01/01/8368125/index.htm).

2. Estos hechos provienen de Robert Berner, "The Ethnography of Marketing", *BusinessWeek Online,* 12 de junio de 2006 (http://businessweek.com/innovate/content/jun2006/id20060612_919537.htm), y Elizabeth Woyke, "Nokia Designs the Future", *Forbes Online,* 11 de noviembre de 2008 (http://www.forbes.com/2008/11/19/nokia-design-curtis-tech-wire-cx_ew_1120nokia.html).
3. Peter Burrows, "How Microsoft Is Fighting Back", *BusinessWeek Online,* 9 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_16/b4127063278613.htm).
4. Estos hechos se retomaron de Marty Bernstein, "Will Honda's Fit Be a Hit?", *BusinessWeek Online,* 27 de abril de 2006 (http://www.businessweek.com/autos/content/apr2006/bw20060427_337053.htm), y del sitio web de Honda Fit (http://automobiles.honda.com/fit/).
5. "Pret a Manger Founders Sitting Pretty", *Telegraph*, 24 de febrero de 2008 (http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/2784937/Pret-a-Manger-founders-sitting-pretty.html).
6. Estos hechos fueron tomados de Matthew Boyle, "Joe Galli's Army", *Fortune*, 30 de diciembre de 2002, p. 135.
7. Estos hechos provienen de Douglas MacMillan, "Online Marketers Wooing Minorities More", *BusinessWeek Online,* 17 de diciembre de 2008 (http://www.businessweek.com/technology/content/dec2008/tc20081217_930574.htm); Esther Novak, "We the People: A Memo on Multiculturalism", *BusinessWeek Online,* 9 de diciembre de 2008 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/dec2008/db2008128_536371.htm), y Greg T. Spielberg, "Translation: An Ad Agency with Street Cred", *BusinessWeek Online,* 28 de febrero de 2009 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2009/db20090227_726516.htm).
8. Allison Van Dusen, "Is a Custom Gym Membership for You?", *Forbes Online,* 9 de septiembre de 2008 (http://www.forbes.com/2008/09/29/custom-gympopularity-forbeslife-cx_avd_0929health.html).
9. Este análisis se basa en información obtenida del sitio web de VALS (http://www.sric-bi.com/VALS/).
10. Estos hechos se tomaron del sitio web de PRIZMNE (http://www.claritas.com/MyBestSegments/Default.jsp).
11. Este material ha sido adaptado de Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel, *Marketing*, 7a. ed., Mason, OH: South-Western, 2004, pp. 228–231, y de Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, 2a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003, pp. 181–185.
12. Estos hechos se extrajeron de http://www.littmann.com.
13. Los hechos reseñados fueron obtenidos del sitio web de Follett Corporation (http://www.follett.com).
14. Estos hechos provienen de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy, op. cit.*, pp. 109–110, y Allison Van Dusen, "The Price of a Perfect Smile", *Forbes.com,* 17 de enero de 2008 (http://www.forbes.com/2008/01/16/health-smile-perfectforbeslife-cx_avd_0117health.html).

Capítulo 7

1. Estos hechos se obtuvieron de Fred Mackerodt, "Defending a Brand Isn't Easy", *CEO Magazine*, abril/mayo de 2006, pp. 54–55; Maya Roney, "Steinway: Worth Much More Than a Song", *BusinessWeek Online,* 6 de marzo de 2007 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/mar2007/db20070305_637888.htm), y Andy Serwer, "Happy Birthday, Steinway", *Fortune*, 17 de marzo de 2003, pp. 94–97.

2. The Hampton Inn Guarantee (http://hamptoninn.hilton.com/en/hp/brand/about.jhtml).
3. “Garmin to Sell Wireless Phone in Asia”, *The Star Online,* a través de AP, 8 de junio de 2009 [David Twiddy, “Garmin to Sell Wireless Phone in Asia”, *BusinessWeek Online,* 5 de junio de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D98KP9QG0.htm)].
4. *New Products Management for the 1980s,* Nueva York: Booz, Allen & Hamilton, 1982, p. 14.
5. Estos hechos se obtuvieron de Moon Ihlwan, “Kia Motors’ Cheap Chic”, *BusinessWeek Online,* 21 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_22/b4133058607966.htm).
6. Estos conceptos fueron adaptados del blog de marca de Jennifer Rice, “Mantra Brand Consulting” (http://brand.blogs.com).
7. “Penney: Back in Fashion”, *BusinessWeek Online,* 9 de enero de 2006 (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_02/b3966112.htm), y Aarthi Sivaraman, “Buy or Sell–Will Penney Emerge Stronger from the Downturn?”, *Forbes*, 17 de abril de 2009 (http://www.forbes.com/feeds/afx/2009/04/17/afx6306069.html).
8. Andrew Ross Sorkin y Stephanie Saul, “J&J Buys Pfizer Unit for $16.6 Billion”, *The New York Times,* 26 de junio de 2006 (http://www.nytimes.com/2006/06/26/business/worldbusiness/26iht-pfizer.2057116.html).
9. David A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name,* Nueva York: The Free Press, 1991.
10. Sitio web de Kia (http://www.kia.com/#/warranty/).
11. “Beatles Lose Apple Court Battle”, *BBC News*, 8 de mayo de 2006 (http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/4983796.stm).
12. Estos hechos fueron extraídos del sitio web de BIOTA Spring Water (http://www.biotaspringwater.com/?q=bottle); Jessie Scanlon, “Coke’s March towards Zero Waste”, *BusinessWeek Online,* 14 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/innovate/next/archives/2009/05/cokes_new_sugar.html), y Ariel Schwartz, “Can the PlantBottle Save the Bottled Water Industry?”, *Fast Company*, 15 de mayo 2009 (http://www.fastcompany.com/blog/ariel-schwartz/sustainability/can-plantbottlesave-bottled-water-industry).
13. “Lunchmeats Launch in Reusable PP Containers” (http://www.packworld.com/cds_search.html?rec_id=14587&ppr_key=lunchmeat&sky_key=lunchmeat&term=lunchmeat), 2 de junio de 2003.
14. Estos hechos se extrajeron de Stuart Elliott, “Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate About Packaging”, *The New York Times,* 22 de febrero de 2009 (http://www.nytimes.com/2009/02/23/business/media/23adcol.html); David Kiley, “Arnell Strikes Again: Orange You Glad You Hired Him Tropicana”, *BusinessWeek Online,* 27 de febrero de 2009 (http://www.businessweek.com/the_thread/brandnewday/archives/2009/02/arnell_strikes.html); David Kiley, “More Piling on Arnell’s Tropicana Fiasco”, *BusinessWeek Online,* 18 de marzo de 2009 (http://www.businessweek.com/the_thread/brandnewday/archives/2009/03/more_piling_on.html), y David Kiley, “Tropicana Fiasco From Arnell Is Gift That Keeps Giving”, *BusinessWeek Online,* 3 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/the_thread/brandnewday/archives/2009/04/tropicana_fiasc.html).
15. Eric Greenberg, “Drug Makers Not Preempted from Lawsuits”, *Packworld*, 17 de abril de 2009 (http://www.packworld.com/webonly-27416).
16. Esta material ha sido adaptado de Carol H. Anderson y Julian W. Vincze, *Strategic Marketing Management,* 2a. ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 2004, pp. 249–253.
17. Brian Morrissey, “Honda Touts Value Message”, *Adweek*, 6 de abril de 2009 (http://www.adweek.com/aw/content_display/esearch/3iff50ba6951560a30c30555cab2e882ef).
18. Kopin Tan, “The New Consumer”, *SmartMoney*, 3 de junio de 2009 (http://www.smartmoney.com/Investing/Stocks/The-New-Consumer/).
19. Kenji Hall, “Sony Sharpens Its Focus”, *BusinessWeek Online,* 7 de junio de 2006

(http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jun2006/gb20060607_941413.htm), y Kenji Hall, "Memo to Sony's SLR Group: What Took You So Long", *BusinessWeek Online*, 6 de septiembre de 2007 (http://www.businessweek.com/blogs/eyeonasia/archives/2007/09/memo_to_sonys_s.html).
20. Véase el sitio web de Napster's (http://www.napster.com).
21. Véase el sitio web de Zune (http://www.zune.net/en-US/).
22. Estos hechos fueron obtenidos de Jia Lynn Yang, "Netflix Defies the Naysayers", *Fortune*, 18 de febrero de 2009 (http://money.cnn.com/2009/02/18/technology/netflix.fortune/index.htm).
23. "Open-Source Ad Campaigns", *Business 2.0,* abril de 2006, p. 92, y sitio web de Spread Firefox (http://www.spreadfirefox.com), consultado el 30 de junio de 2009.
24. Fundación de Diseño Corporativo, "Branding That Speaks to the Eyes", *BusinessWeek Online,* 16 de marzo de 2006 (http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2006/id20060316_504093.htm).
25. Kenji Hall, "Has Nintendo Peaked?", *BusinessWeek Online,* 7 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2009/gb2009057_844946.htm); Reena Jana, "Nintendo's New Brand Game", *BusinessWeek Online,* 22 de junio de 2006 (http://www.businessweek.com/innovate/content/jun2006/id20060622_124931.htm); Sarah Lacy, "Social Gaming Scores in the Recession", *BusinessWeek Online,* 30 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/technology/content/apr2009/tc20090429_963394.htm); "Miyamoto Faces the Future", *BusinessWeek Online*, 11 de mayo de 2006 (http://www.businessweek.com/innovate/content/may2006/id20060511_087395.htm), y sitio web de Nintendo's Touch Generations (http://us.touchgenerations.com).
26. Alex Taylor III, "Bankruptcy Baby: 2010 Chevrolet Camaro Coupe", *Fortune*, 2 de junio de 2009 (http://thewheeldeal.blogs.fortune.cnn.com/2009/06/02/bankruptcy-baby-2010-chevrolet-camaro-coupe/), y Peter Valdes-Dapena, "Shelby Mustangs: $20,000 over Sticker", *CNNMoney.com* (sección de autos), 19 de mayo de 2006 (http://www.cnn.com/2006/AUTOS/05/17/shelby_over_sticker/index.html).
27. Estos hechos provienen de Matthew Swibel, "Spin Cycle", *Forbes*, 2 de abril de 2001, p. 118, y Randy Tucker, "Liquid Oxydol Aimed at Gen X", *Cincinnati Enquirer,* 3 de mayo de 2001 (http://www.enquirer.com/editions/2001/05/03/fin_liquid_oxydol_aimed.html).

Capítulo 8

1. Estos hechos fueron retomados de Bruce Einhorn, "The World's Most Expensive Cities 2009", *BusinessWeek Online,* 15 de junio de 2009 (http://images.businessweek.com/ss/09/06/0615_most_expensive_cities/index.htm); Diana Holden, "The World's 20 Cheapest Cities 2009", *BusinessWeek Online,* 8 de julio de 2009 (http://images.businessweek.com/ss/09/07/0708_worlds_cheapest_cities/index.htm), y Simon Rogers, "The Top 50 Most Expensive Cities", *The Guardian* (UK), 7 de julio de 2009 (http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2009/jul/07/global-economyeconomics).
2. Información obtenida de http://www.rivalwatch.com.
3. Para más información, véase http://shopping.usairways.com/promotion/ESaver/Default.aspx.
4. Valarie A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing,* 52, julio de 1988, pp. 2–22.
5. Este análisis está basado en material de Charley Kyd, "Tempted to Cut Prices? It's Probably Time to *Raise* Them", *Today's Business,* otoño de 2000, p. 3.
6. El material de esta sección fue adaptado de Mark M. Davis y Janelle Heineke, *Managing Services,* Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, pp. 379–382.
7. Para más información, consulte el sitio web de Southwest Airlines (http://www.southwest.com).
8. Carol Vogel, "Picasso Musketeer Tops Sale by Sotheby's", *The New York Times*, 24 de junio de 2009 (http://www.nytimes.

com/2009/06/25/arts/design/25auction.html).

9. Estos hechos fueron retomados de Linda A. Johnson, "Drugmaker Pfizer's 2Q Profit Plunges 19 Percent", *BusinessWeek Online,* 22 de julio de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D99JLP680.htm), y Aaron Smith, "Zocor and Zoloft Face Patent Expiration", *CNNMoney*, 15 de junio 2006 (http://money.cnn.com/2006/06/15/news/companies/zoloft_zocor/index.htm).
10. Olga Kharif, "Palm's Pre Is Trying to Live Up to the Hype", *BusinessWeek Online,* 4 de agosto de 2009 (http://www.businessweek.com/technology/content/aug2009/tc2009084_790176.htm).
11. Estos hechos provienen de James Brightman, "Sony Expects Big Losses on PS3 Launch", *GameDaily*, 1 de mayo de 2006 (http://www.businessweek.com/innovate/content/may2006/id20060501_525587.htm); Eric Caoili, "iSuppli: Sony Still Losing $50 with Each PS3 Sold", *Gamasutra*, 23 de diciembre de 2008 (http://www.gamasutra.com/php-bin/news_index.php?story=21657); Rachael Griffin, "Apple to Lose Money on iTunes Movie Releases", *Infopackets.com,* 7 de mayo de 2008 (http://www.infopackets.com/news/business/apple/2008/20080507_apple_to_lose_money_on_itunes_movie_releases.htm); Arik Hesseldahl, "Microsoft's Red-Ink Game", *BusinessWeek Online,* 22 de noviembre de 2005 (http://www.businessweek.com/technology/content/nov2005/tc20051122_410710.htm); Armando Rodriguez, "Biggest News of the Week: Microsoft Xbox 360 Division Loses $31 Million", *411Mania,* 27 de abril de 2009 (http://www.411mania.com/games/columns/103060/The-Good-the-Bad-and-the-Ugly-04.27.09:-Microsoft,-FFXIII,-Battlefield-1943-and-More.htm), y Christian Zibreg, "Opinion: Apple Should Open Up the iTunes Store" (http://Geek.com), 6 de agosto de 2009 (http://www.geek.com/articles/mobile/opinion-apple-should-open-up-the-itunes-store-2-009086/).
12. Resumen de eBay, *eBay Motors Backgrounder* (http://news.ebay.com/common/download/download.cfm?companyid=EBAYPRESS&fileid=306112&filekey=ED6A01C7-AE1A-445F-8C44-2AFD2B11AC25&filename=eBay_Motors_Backgrounder.pdf), consultado el 5 de agosto de 2009.
13. Estos hechos fueron tomados de "Sentencing in Archer Daniels Midland Price-Gouging Case", *The Agribusiness Examiner,* 21 de julio de 1999, y Chris Kahn, "U.S. Issues Rule Policing Oil Price Manipulation", *BusinessWeek Online,* 6 de agosto de 2009 (http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D99TGNI01.htm).
14. Estos hechos se obtuvieron de Dan Fisher, "Blame the Speculators!", *Forbes*, 8 de julio de 2009 (http://www.forbes.com/2009/07/08/oil-cftc-speculatorsbusiness-energy-oil.html); Chris Kahn, "Oil Prices: Gauging the Speculator Impact", *BusinessWeek Online*, 29 de julio de 2009 (http://www.businessweek.com/investor/content/jul2009/pi20090729_264394.htm); Steve LeVine, "Falling Oil Prices: Again, Blame Speculators", *BusinessWeek Online,* 8 de enero de 2009 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jan2009/db2009018_370800.htm), y Ed Wallace, "Gas Prices Are Not Tied to Oil Prices", *BusinessWeek Online*, 24 de febrero de 2009 (http://www.businessweek.com/lifestyle/content/feb2009/bw20090224_273676.htm).

Capítulo 9

1. Tom Andel, "Logistics © Barnesandnoble.com", *Material Handling Management,* 1 de enero de 2000, p. 39; "Barnes & Noble Implements 12 Solutions to Increase Distribution Center Efficiencies Nationwide", *Canadian Corporate News,* 8 de mayo de 2001 (www.comtexnews.com); "Barnes & Noble Launches World's Largest eBookstore", comunicado de prensa de Barnes & Noble (http://www.barnesandnobleinc.com/press_releases/2009_july_20_ebookstore.html); "Barnes & Noble Reports 2008 Results", comunicado de prensa de Barnes & Noble (http://www.barnesandnobleinc.com/press_releases/2009_march_19_2008_earnings.html); "Barnes & Noble Selects Retek to Support Supply Chain Planning and Optimization", comunicado de prensa de Barnes & Noble, 10 de enero

de 2001, e "Investor Relations", Barnes & Noble.com (http://www.barnesandnobleinc.com/for_investors/for_investors.html), consultado el 10 de agosto de 2009.

2. Deborah Catalano Ruriani, "Inventory Velocity: All the Right Moves", *Inbound Logistics*, noviembre de 2005, p. 36.
3. James Watson, "Del Monte Foods Company", *Wikinvest* (http://www.wikinvest.com/stock/Del_Monte_Foods_Company_%28DLM%29), consultado el 12 de agosto de 2009.
4. Estos hechos fueron retomados del sitio web de PayPal (https://www.paypal-media.com/aboutus.cfm), consultado el 12 de agosto de 2009.
5. Estos hechos provienen de David Koenig, "Dell Recall Stems from Production Flaw", *BusinessWeek Online,* 15 de agosto de 2006 (http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D8JH7QU80.htm).
6. Estos hechos fueron tomados del reporte anual de General Mills, 2009, p. 7, y Pallavi Gogoi, "General Mills' Far-Flung Search for Efficiency Ideas", *BusinessWeek*, 28 de julio de 2003, p. 74.
7. J. M. Smucker Company (http://www.smuckers.com/family_company/about_us/default.aspx), consultado el 12 de agosto de 2009.
8. Véase Edward W. Davis y Robert E. Speckman, *The Extended Enterprise,* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Financial Times, 2004.
9. *Ibid*, p. 15.
10. Robert Dawson, *Secrets of Power Negotiation,* 2a. ed., Franklin Lakes, NJ: Career Press, 1999.
11. Davis y Speckman, *The Extended Enterprise, op. cit.,* p. 161.
12. Esta información fue adaptada de "Collaborative SCM: Adversaries to Allies", *Inbound Logistics,* julio de 2000, p. 124.
13. Informe de administración por categorías © 1995 del proyecto de industria conjunta sobre una respuesta eficiente al consumidor.
14. *Ibid*.
15. *Reporte multisector de e-commerce,* 2007, Oficina del Censo de Estados Unidos, 28 de mayo de 2009 (http://www.census.gov/eos/www/2007/2007reportfinal.pdf), consultado el 12 de agosto de 2009.
16. "What Is RFID?", *RFID Journal* (http://www.rfidjournal.com/article/articleview/1339/1/129/), consultado el 10 de agosto de 2009.
17. Estos hechos fueron tomados de EcoSensa, "The Up and Down of Walmart RFID Implementation", *RFID Blog*, 24 de marzo de 2009 (http://ecosensa.com/rfidblog/2009/03/24/wal-mart-rfid-implementation/); Constance L. Hays, "What Walmart Knows About Customers' Habits", *The New York Times,* 14 de noviembre de 2004; John Johnson, "RFID Watch: Transmissions from the RFID Front Lines: How They Did It", *DC Velocity,* enero de 2006 (http://www.dcvelocity.com); Thomas Wailgum, "Walmart is Dead Serious about RFID", *CIO*, 18 de enero de 2008 (http://www.cio.com/article/173702/Wal_Mart_Is_Dead_Serious_About_RFID), y Mary Hayes Weier, "Hewlett-Packard Data Warehouse Lands in Walmart's Shopping Cart", *Information Week,* 4 de agosto de 2007 (http://www.informationweek.com/news/storage/showArticle.jhtml?articleID=201203024).
18. El material de la sección está basado en Davis y Speckman, *The Extended Enterprise, op. cit.,* pp. 109–129.
19. Estos hechos fueron retomados de Nick Heath, "Banks: Offshoring, Not Outsourcing", *BusinessWeek Online,* 10 de marzo de 2009 (http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2009/gb20090310_619247.htm).
20. Martin Murray, "3PL's Used by Three Quarters of the Fortune 500", *Martin's Logistics Blog,* 28 de enero de 2009 (http://logistics.about.com/b/2009/01/28/3pls-used-by-three-quarters-of-the-fortune-500.htm), consultado el 12 de agosto de 2009.
21. Sitio web de Ensenda (http://www.ensenda.com/see.html), consultado el 12 de agosto de 2009.
22. Estos hechos fueron retomados de Ben Levisohn, "Coinstar: Counting More Than Coins", *BusinessWeek Online,* 8 de febrero de 2008 (http://www.businessweek.com/

investor/content/feb2008/pi2008028_098937.htm); Ryan Nakashima, "Whither Redbox? Hollywood Studios Are Conflicted", *The Seattle Times,* a través de AP, 7 de agosto de 2009 (http://seattletimes.nwsource.com/html/localnews/2009619612_apusredboxhollywood.html); Dorothy Pomerantz, "Red Menace", *Forbes*, 6 de marzo de 2009 (http://www.forbes.com/2009/03/06/redbox-blockbuster-rentals-business-media-rebox.html), y Paul Suarez, "Hollywood Hates Redbox's $1 DVD Rentals", *Macworld*, 10 de agosto de 2009 (http://www.macworld.com/article/142192/2009/08/redbox.html).

23. Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View,* Hindsale, IL: Dryden, 1991, p. 103.
24. Procuraduría General de Washington, Estados Unidos (http://www.atg.wa.gov).
25. Estos hechos fueron obtenidos de Beth Bacheldor, "FDA Issues New 'Counterfeit Drug Task Force' Report", *RFID Journal*, 9 de junio de 2006 (http://www.rfidjournal.com/article/articleview/2420/1/1/), y de Jonathan Collins, "FDA Clears Way for RFID Tagging", *RFID Journal*, 15 de noviembre de 2004 (http://www.rfidjournal.com/article/articleview/1238/1/1/).

Capítulo 10

1. Estos hechos se extrajeron de Michael Bush, "DVR Households to Almost Double by 2014", *Advertising Age,* 5 de diciembre de 2008 (http://adage.com/mediaworks/article?article_id=133047); Andrew Hampp, "How 'Top Chef' Cooks Up Fresh Integrations", *Advertising Age*, 30 de octubre de 2008 (http://adage.com/madisonandvine/article?article_id=132146); "The End of TV (As You Know It)", *BusinessWeek Online,* 21 de noviembre de 2005 (http://www.businessweek.com/magazine/content/05_47/b3960075.htm); David Schatsky, "The Media Industry Is Falling to Pieces", *TelevisionWeek,* 30 de enero de 2006, p. 10, y Rich Thomaselli, "How CBS Sports Can Use March Madness Success to Grow Online", 11 de marzo de 2009 (http://adage.com/digital/article?article_id=135186).
2. Enid Burns, "Marketers Push Toward Integrated Marketing Campaigns", *ClickZ Network,* 14 de junio de 2006 (http://www.clickz.com/3613506), consultado el 8 de septiembre de 2009.
3. Emily Bryson York y Natalie Zmuda, "Top New Products of 2008: Gatorade G2 and Dunkin' Coffee", *Advertising Age,* 25 de marzo de 2009 (http://adage.com/article?article_id=135523).
4. Estos hechos fueron tomados de "Key News Audiences Now Blend Online and Traditional Sources" (http://people-press.org/report/444/news-media), consultado el 8 de abril de 2009.
5. Jeffrey M. Humphreys, "The Multicultural Economy 2008", *Georgia Business and Economic Conditions,* 68 (3), p. 8 (http://www.terry.uga.edu/selig/docs/executive_summary_2008.pdf).
6. Carlotta Mast, "Latino Liftoff: Hispanic Consumares Targeted", *Denver Post,* agosto de 2007 (http://www.denverpost.com/business/ci_6573828), consultado el 20 de marzo de 2009.
7. "2009 U.S. National Edition Rates", *Time* (http://www.time.com/time/mediakit/1/us/timemagazine/rates/national/index.html), consultado el 10 de abril de 2009.
8. Ben Kunz, "Why Do Super Bowl Ads Cost 6 Times as Much?", *Thought Gadgets,* 30 de enero de 2009 (http://www.thoughtgadgets.com/2009/01/whydo-super-bowl-ads-costs-6-times-as.html), consultado el 27 de julio de 2009.
9. Charisse Jones, "Winning Ad Made for Less than $2,000", *USA Today*, 3 de febrero de 2009, p. B1; Stuart Elliott, "Amateur TV Ad Makers are in the Chips", *The New York Times,* 4 de febrero de 2009 (http://tvdecoder.blogs.nytimes.com/2009/02/04/amateur-tv-ad-makers-are-in-the-chips).
10. Estos hechos fueron obtenidos de Jamin Brophy-Warren, "The New Examined Life", *The Wall Street Journal,* 6-7 de diciembre de 2008, pp. W1 y W11; Tom Hayes y Michael S. Malone, "Marketing in the World of the Web", *The Wall Street Journal,* 29-30 de noviembre de 2008, p. A13; Ann Meyer, "Facebook, Twitter, other Social

Media Help Drive Business for Firms", *Chicago Tribune,* 27 de abril de 2009 (http://archives.chicagotribune.com/2009/apr/27/business/chi-mon-minding-social-media-042apr27); Jack Neff, "Few CEO Think They Are Effectively Tracking Social Media, Word-of-Mouth", *Advertising Age,* 26 de enero de 2009 (http://adage.com/cmostrategy/article?article_id=134085), y Randall Stoss, "Advertisers Face Hurdles on Social Networking Sites", *The New York Times,* 13 de diciembre de 2008 (http://www.nytimes.com/2008/12/14/business/media/14digi.html?pagewanted=1&_r=2&partner=rss&emc=rss).

11. Sitio web de New Belgium Brewery (http://www.newbelgium.com).
12. "True North Nuts Help Homeless", *Cause Why Not?,* 24 de febrero de 2009 (http://causewhynot.wordpress.com/2009/02/24/true-north-nuts-help-homeless), consultado el 2 de abril de 2009.
13. Andrew Hampp, "Turner Agrees to Pay Boston $2 Million", *Advertising Age,* 5 de febrero de 2007 (http://adage.com/mediaworks/article?article_id=114825), y Suzanne Smalley y Raja Mishra, "Froth, Fear and Fury", *The Boston Globe,* 1 de febrero de 2007 (http://www.boston.com/news/local/massachusetts/articles/2007/02/01/froth_fear_and_fury).
14. Estos hechos fueron extraídos de Jessi Hempel, "IBM's all-star salesman", *CNNMoney*, 26 de septiembre de 2008 (http://money.cnn.com/2008/09/23/technology/hempel_IBM.fortune/index2.htm); "Challenges in OSS/BSS and Optimized Provisioning", *Sasken* (http://www.sasken.com/downloads/TGJ/issue3/challenges_in_oss_bss.htm), consultado el 19 de septiembre de 2009, y Rajesh Mahapatra, "IBM Wins Order from Vodafone's India Arm", *The Washington Post,* 10 de diciembre de 2007 (http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/12/10/AR2007121000473.html).
15. "100 Best Companies to Work for in 2009: #32 The Container Store", *Fortune*, 2 de febrero de 2009 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/32.html).
16. William C. Moncrief, Emin Babakus, David W. Cravens y Mark W. Johnston, "Gender Differences in Sales Organizations", *Journal of Business Research,* septiembre de 2000, pp. 245–257.
17. "Training Top 125", *Training Magazine,* febrero de 2008 (http://www.managesmarter.com/managesmarter/images/pdfs/trg_20080201_top125ranking.pdf), consultado el 31 de julio de 2009.
18. "Training 2007 Industry Rep", *Training,* noviembre/diciembre de 2007 (http://www.managesmarter.com/managesmarter/images/pdfs/trg_20071101_industry.pdf), consultado el 31 de julio de 2009.
19. "State of the Promotion Industry Report", © 2005, Promotion Marketing Association (http://www.pmalink.org/resources/pma2005report.pdf).
20. Nathalie Zmuda, "Coke: Buy 1 Rival, Get our Brand Free", *Advertising Age*, 9 y 16 de marzo de 2009, pp. 1 y 19; "Coke Promotion Gives Free Vault to Mountain Dew Customers", *Convenience Store News*, 10 de abril de 2009, p. 1; "Coca-Cola Brings Vault Drink Head to Head with Mtn Dew", *yumsugar*, 11 de marzo de 2009 (http://www.yumsugar.com/2912146), consultado el 11 de abril de 2009.
21. Tracy Turner, "Wendy's Newest Pitch Aimed at Online Crowd", *The Columbus Dispatch,* 3 de abril de 2009 (http://www.columbusdispatch.com/live/content/business/stories/2009/04/03/wendys_bid.ART_ART_04-03-09_C10_8NDEO24.html), consultado el 19 de septiembre de 2009.
22. Sarah Skidmore, "New Generation of Coupons Means Users Clip Less", *ABC News,* a través de AP, 27 de agosto de 2009 (http://abcnews.go.com/Business/wireStory?id=8429206), consultado el 3 de septiembre de 2009.
23. Estos hechos fueron extraídos de "For Our Members", Hallmark (https://portal.goldcrowncard.com/browse/hmkbenefits.html), consultado el 19 de septiembre de 2009, y de Barry Silverstein, "Can Brand Loyalty Be Bought?", *Brandhome*, 27 de abril de 2009 (http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=475#more), consultado el 19 de septiembre de 2009.

Capítulo 11

1. Estos hechos provienen de Green Mountain Coffee, reporte anual, 2008 (http://www.gmcr.com/Investors/~/media/_IR/GMCR%20ANNUAL%20REPORT%202008.ashx), consultado el 13 de agosto de 2009; Pallavi Gogoi, "Mickey D's New Brew", *BusinessWeek Online,* 1 de marzo de 2006 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/mar2006/nf2006031_8259_db016.htm); "Green Mountain Coffee Roasters on the 200 Best Small Companies (2008)", *Forbes*, 8 de octubre de 2008 (http://www.forbes.com/entrepreneurs/lists/2008/23/biz_200smalls08_Green-Mountain-Coffee-Roasters_GMAE.html), consultado el 13 de agosto de 2009; sitio web de Green Mountain Coffee Roasters (http://www.greenmountaincoffee.com); Hoover's Fact Sheet on Green Mountain Coffee (http://hoovers.com/green-mountain-coffee/–ID__45721–/free-co-factsheet.xhtml); "Learning on the Front Lines", *BusinessWeek Online*, 10 de julio de 2006 (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992011.htm), y Ben Steverman, "The Stock Market's Coffee Craze", *BusinessWeek Online*, 30 de julio de 2009 (http://www.businessweek.com/investor/content/jul2009/pi20090730_507221.htm).
2. Orville C. Walker, Jr., y Robert W. Ruekert, "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing,* 51, julio de 1987, pp. 15–33.
3. Frank V. Cespedes, *Organizing and Implementing the Marketing Effort,* Reading, MA: Addison-Wesley, 1991, p. 19.
4. Robert Howard, "Values Make the Company: An Interview with Robert Haas", *Harvard Business Review,* 68, septiembre–octubre de 1990, pp. 132–144.
5. Véase el sitio web de New Belgium Brewery (http://www.newbelgium.com).
6. Michael D. Hartline, James G. Maxham III, y Daryl O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, 64, abril de 2000, pp. 35–50.
7. *Ibid.*
8. Cespedes, *Organizing and Implementing the Marketing Effort, op. cit.,* pp. 622–623.
9. Robert W. Ruekert, Orville C. Walker, Jr. y Kenneth J. Roering, "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing,* 49, invierno de 1985, pp. 13–25.
10. Hartline, Maxham y McKee, "Corridors of Influence…", *op. cit.*
11. Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution,* Nueva York: Harper Business, 1993, p. 35.
12. Jena McGregor, "How Failure Breeds Success", *BusinessWeek Online,* 10 de julio de 2006 (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992001.htm?chan=innovation_innovation+%2B+design_the+creative+corporation).
13. Myron Glassman y Bruce McAfee, "Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s", *Business Horizons*, 35, mayo–junio de 1992, pp. 52–59.
14. Michael D. Hartline y O. C. Ferrell, "Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors", serie de documentos de trabajo, reporte núm. 93–122, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1993.
15. Richard L. Oliver y Erin Anderson, "An Empirical Test of the Consequences of Behaviorand Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58, octubre de 1994, pp. 53–67.
16. Hartline, Maxham y McKee, "Corridors of Influence…", *op. cit.*
17. Adam Lashinsky, "The Perks of Being a *Googler", Fortune* (*CNNMoney.com*) (http://money.cnn.com/galleries/2007/fortune/0701/gallery.Google_perks/), consultado el 13 de agosto de 2009, y Dorian Wales, "How to Create the Environment of Organizational Commitment", *Helium* (http://www.helium.com/items/706133-how-to-createthe-environment-of-organizational-commitment), consultado el 13 de agosto de 2009.

18. Estos hechos fueron tomados de Ram Charan, "The New (Recovery) Playbook", *Fortune* (*CNNMoney.com*), 13 de agosto de 2009 (http://money.cnn.com/2009/08/11/news/economy/new_rules_recovery.fortune/index.htm); Betsy Morris, "The New Rules", *Fortune*, 24 de julio de 2006, pp. 70–87, y Betsy Morris, "Tearing Up the Jack Welch Playbook", *Fortune (CNNMoney.com*), 11 de julio de 2006 (http://money.cnn.com/2006/07/10/magazines/fortune/rules.fortune/index.htm).
19. W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy, op. cit.*
20. El material de esta sección ha sido adaptado de L. J. Bourgeois III y David R. Brodwin, "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp. 241–264, y Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, "Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation", *Academy of Management Executive,* 6, noviembre de 1992, pp. 27–39.
21. Estos hechos fueron tomados de Emily Bryson York, "McD's Dollar-Menu Fixation Sparks Revolt", *Advertising Age,* 79, 2 de junio de 2008, pp. 1–2.
22. Estos hechos provienen de "Brand-Led Marketing: Samsung Viewpoint", *Marketing Week,* 2 de julio de 2009, p. 18; Patricia O'Connell, "Samsung's Goal: Be Like BMW", *BusinessWeek Online,* 1 de agosto de 2005 (http://www.businessweek.com/magazine/content/05_31/b3945107.htm), y Craig Smith, "Soaring Samsung Provides Proof of Marketing's Value", *Marketing*, 25 de septiembre de 2003, p. 19.
23. Bourgeois y Brodwin, "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", *op. cit.*
24. Hartline, Maxham y McKee, "Corridors of Influence…", *op. cit.*
25. Esta información fue consultada en Mohammed Rafiq y Pervaiz K. Ahmed, "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", *Journal of Services Marketing,* 14, 2000, pp. 449–463.
26. *Ibid.*
27. Glassman y McAfee, "Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s", *op. cit.*
28. Howard, "Values Make the Company: An Interview with Robert Haas", *op. cit.*
29. Hartline y Ferrell, "Service Quality Implementation…", *op. cit.*
30. Esta sección está basada en material de Hartline, Maxham y McKee, "Corridors of Influence…", *op. cit.,* y Bernard J. Jaworski, "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences", *Journal of Marketing*, 52, julio de 1988, pp. 23–39.
31. Estos hechos fueron retomados de John D. Stoll, "At Saturn, a Split over Relying on the Penske Name", *The Wall Street Journal,* 29 de junio de 2009, p. B1.
32. *Ibid.*, y Brian P. Niehoff, Cathy A. Enz y Richard A. Grover, "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions", *Group & Organization Studies,* 15 de septiembre de 1990, pp. 337–352.
33. Michael D. Hartline y O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing,* 60, octubre de 1996, pp. 52–70.
34. *Ibid.*
35. Ben M. Enis y Stephen J. Garfein, "The Computer-Driven Marketing Audit", *Journal of Management Inquiry,* diciembre de 1992, pp. 306–318, y Philip Kotler, William Gregor y William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review,* 30, invierno de 1989, pp. 49–62.
36. Jaworski, "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences", *op. cit.*
37. *Ibid.*
38. Hartline, Maxham y McKee, "Corridors of Influence…", *op. cit.*
39. Estos hechos fueron extraídos de John Michael Farrell y Angela Hoon, "What's Your Company's Risk Culture?", *BusinessWeek Online,* 12 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/managing/content/may2009/ca20090512_720476.htm); Kevin Kelly, "The Key to Risk: It's All

About Emotion", *Forbes*, 23 de febrero de 2009 (http://www.forbes.com/2009/02/23/risk-culture-crisis-leadership-management_innovation.html); Karen E. Klein, "Using Risk Management to Beat the Downturn", *BusinessWeek Online,* 9 de enero de 2009 (http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2009/sb2009018_717265.htm), y Arvin Maskin, "Creating a Culture of Risk Avoidance", *BusinessWeek Online,* 6 de marzo de 2009 (http://www.businessweek.com/managing/content/mar2009/ca2009036_914216.htm).

40. Jack R. Meredith y Scott M. Shafer, *Introducing Operations Management,* Nueva York: John Wiley y Sons, Inc., 2003, p. 458.

Capítulo 12

1. Hechos tomados de Mila D'Antonio, "Courtin Customers", *1to1 magazine,* julio/agosto de 2006 (http://www.1to1media.com/Issues.aspx?Publication=9221); Barbara Ortutay, "Flower Shop Launches First Facebook Store", *USA Today*, 29 de julio de 2009 (http://www.usatoday.com/tech/hotsites/2009-07-29-flowers-facebook_N.htm), y Rebecca Reisner, "Mixing Up the Bouquet at 1-800-Flowers.com", *BusinessWeek Online,* 7 de abril de 2009 (http://www.businessweek.com/managing/content/apr2009/ca2009047_439174.htm).
2. Jill Dyché, *The CRM Handbook,* Boston, MA: Addison-Wesley, 2002, pp. 4–5.
3. Judy Strauss, Adel El-Ansary y Raymond Frost, *e-Marketing,* 3a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003, pp. 407–408.
4. "Relationships Rule", *Business* 2.0, mayo de 2000, pp. 303–319, y Strauss, El-Ansary y Frost, *e-Marketing, op. cit.,* p. 406.
5. Esta información fue extraída del sitio web de Regions (http://www.regions.com).
6. Cliff Edwards, "AMD + ATI: Imperfect Together?", *BusinessWeek Online,* 25 de julio de 2006 (http://www.businessweek.com/technology/content/jul2006/tc20060725_893757.htm).
7. Adaptado de Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, *Services Marketing,* 5a ed., Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2009, pp. 24–25.
8. Este material fue adaptado de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations,* Nueva York: The Free Press, 2001.
9. Estos hechos se tomaron de Brian Hindo, "Satisfaction Not Guaranteed", *BusinessWeek Online,* 19 de junio de 2006 (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_25/b3989041.htm); Jena McGregor, "Marvin Ellison: Home Depot's Mr. Fixit?", *BusinessWeek Online,* 7 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_20/b4131054579392.htm); Jena McGregor, Aili McConnon y David Kiley, "Customer Service in a Shrinking Economy", *BusinessWeek Online,* 19 de febrero de 2009 (http://www.businessweek.com/magazine/content/09_09/b4121026559235.htm); Erica Ogg, "A Modest Proposal to Fix Dell's Customer Service", *CNET News*, 9 de mayo de 2008 (http://news.cnet.com/8301-10784_3-9939821-7.html), y Harold L. Sirkin, "Serving Customers in a Downturn", *BusinessWeek Online,* 31 de julio de 2009 (http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca20090731_913928.htm).
10. La información de esta sección está basada en James H. Myers, *Measuring Customer Satisfaction,* Chicago: American Marketing Association, 1999; y Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 21, enero de 1993, pp. 1–12.
11. A. Parasuraman, Leonard L. Berry y Valarie A. Zeithaml, "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, 32, primavera de 1991, p. 42.
12. Estos hechos fueron retomados de Andrea J. Ayers, "Executives Have No Idea What Customers Want", *Forbes*, 10 de marzo de 2009 (http://www.forbes.com/2009/03/10/consumers-executives-disconnectleadership-managing-convergys.html); Kevin P. Coyne, "The Customer Satisfaction Survey Snag", *BusinessWeek Online,* 19 de junio de 2009 (http://www.businessweek.com/managing/content/jun2009/ca20090619_272945.htm),

y Timothy Keiningham y Lerzan Aksoy, "When Customer Loyalty Is a Bad Thing", *BusinessWeek Online,* 8 de mayo de 2009 (http://www.businessweek.com/managing/content/may2009/ca2009058_567988.htm).

13. Adaptado de Strauss, El-Ansary y Frost, *e-Marketing, op. cit.,* pp. 435–437.

Caso 16

1. Helene M. Lawson y Kira Leck, "Dynamics of Internet Dating", *Social Science Computer Review,* vol. 24, núm. 2, verano de 2006, pp. 189–208 (http://ssc.sagepub.com/cgi/content/abstract/24/2/189), consultado en noviembre de 2007.
2. "Finding True Love: A Look at the History of Dating", TODAYshow.com, 17 de febrero de 2005 (http://www.msnbc.msn.com/id/6967668/), consultado en noviembre de 2007.
3. Meghan McNamara, "Tangled up in Love: Online Dating", *The Post,* 12 de noviembre de 2007 (http://www.thepost.ohiou.edu/Articles/2007/11/08/221-60/), consultado en noviembre de 2007.
4. David Popenoe, "The State of Our Unions: The Social Health of Marriage in America", publicado por el Proyecto de Matrimonio Nacional, Universidad Estatal Rutgers de Nueva Jersey, 2007 (http://marriage.rutgers.edu/Publications/SOOU/TEXTSOOU2007.htm), consultado en octubre de 2007.
5. "The Frayed Knot-Marriage in America", *The Economist,* 26 de mayo de 2007, p. 22, a través de ProQuest, ABI/Inform (www.proquest.com), consultado en noviembre de 2007.
6. Frost, Jeana H., Zoe Chance, Michael I. Norton y Dan Ariely, "People Are Experience Goods: Improving Online Dating with Virtual Dates", *Journal of Interactive Marketing* (en preparación).
7. Mary Madden y Amanda Lenhart, "Online Dating: Americans who Are Seeking Romance Use the Internet to Help Them in Their Search, but There is Still Widespread Public Concern about the Safety of Online Dating", Pew Internet & American Life Project, 5 de marzo de 2006.
8. Betsy Stevenson y Justin Wolfers, "Marriage and Divorce: Changes and their Driving Forces", *Journal of Economic Perspectives,* 21, 2, primavera de 2007, a través de ProQuest, ABI/Inform (www.proquest.com), consultado en noviembre de 2007.
9. *Ibid.*
10. Jeffrey Zaslow, "Moving On: Divorce Makes a Comeback-Poor Economy, Tense Times Prompt More Couples to Call It Quits", *The Wall Street Journal,* 14 de enero de 2003, p. D1, a través de Factiva, consultado en noviembre de 2007.
11. Betsy Stevenson y Justin Wolfers, "Marriage and Divorce: Changes and their Driving Forces", *op. cit.*
12. Popenoe, "The State of Our Unions: The Social Health of Marriage in America", *op. cit.*
13. Liz Pulliam Weston, "Money Isn't the Culprit in Most Divorces", *MSN Money* (http://articles.moneycentral.msn.com/CollegeAndFamily/SuddenlySingle/MoneyIsntTheCulpritInMostDivorces.aspx), consultado en noviembre de 2007.
14. "Most People Make Only One Trip Down the Aisle, But First Marriages Shorter, Census Bureau Reports", comunicado de prensa de la Oficina del Censo de Estados Unidos, Washington, DC, 19 de septiembre de 2007 (http://www.census.gov/PressRelease/www/releases/archives/marital_status_living_arrangements/010624.html), consultado en octubre de 2007; Rose M. Kreider, "Number, Timing and Duration of Marriages and Divorces: 2001: Household Economic Studies", Oficina del Censo de Estados Unidos, febrero de 2005, pp. 70–97 (http://www.census.gov/prod/2005pubs/p70-97.pdf), consultado en noviembre de 2007, y Jeffrey Zaslow, "Moving On: Divorce Makes a Comeback-Poor Economy…", *op. cit.*
15. "Finding True Love: A Look at the History of Dating", *op. cit.*
16. Wendi Gibson Richert, "All About Romance", *Roanoke Times & World News,* 4 de febrero de 1994, p. 1, a través de Factiva, consultado en noviembre de 2007.
17. Karin Kapsidelis, "Surfing for Love/ Today's Dating Scene is Undergoing a Sea Change", *The Richmond Times Dispatch,* 27 de enero de 2008, p. G1, a través de Factiva, consultado en marzo de 2008.

18. Madden y Lenhart, "Online Dating: Americans who Are Seeking Romance Use the Internet…", *op. cit.*
19. Marcelle S. Fischler, "Online Dating Putting You Off? Try a Matchmaker", *The New York Times,* 30 de septiembre de 2007, p. 20, a través de Factiva, consultado en octubre de 2007; Pete Barlas, "Dating Web Sites Get Cold Shoulder From More Users; The Attraction Is Diminishing; But Study Says Percentage of Visitors Who End Up as Subscribers Staying Steady", *Investor's Business Daily,* 12 de febrero de 2007, p. A4, a través de Factiva, consultado en octubre de 2007.
20. Madden y Lenhart, "Online Dating: Americans Who Are Seeking Romance Use the Internet…", *op. cit.*
21. Meghan McNamara, "Tangled up in Love: Online Dating", *op. cit.;* "National Vital Statistics Reports-Births, Marriages, Divorces and Deaths: Provisional Data for 2005", Departamento de Sevicios Humanos y de Salud de Estados Unidos, vol. 54, núm. 20, 21 de julio de 2006 (http://www.cdc.gov/nchs/); productos Tralee Pearce, "Boomer Seeks Date, Has PC skills; Midlifers Have Become the Fastestgrowing Segment of the Online Dating World", *The Globe and Mail,* 31 de mayo de 2007, p. L1, a través de Factiva, consultado en octubre de 2007, y Marcelle S. Fischler, "Online Dating Putting You Off? Try a Matchmaker", *op. cit.*
22. Pete Barlas, "Dating Web Sites Get Cold Shoulder From More Users; The Attraction Is Diminishing; But Study Says Percentage of Visitors Who End Up As Subscribers Staying Steady", *op. cit.*
23. Dale Buss, "Neil Warren: Online Passion", brandchannel.com, 28 de febrero de 2005 (http://www.brandchannel.com/careers_profile.asp?-cr_id=53), consultado el 21 de marzo de 2008.
24. Mark Wolf, "eHarmony Lets Lovelorn Click on Reality", *Rocky Mountain News,* 22 de junio de 2002, p. 9F, a través de Factiva, consultado en julio de 2007.
25. Janet Kornblum, "eHarmony: Heart and Soul; Online Dating Service Adheres to Founder's Moral Values", *USA Today,* 19 de mayo de 2005, p. D1, a través de Factiva, consultado en julio de 2007; Christopher Palmeri, "Dr. Warren's Lonely Hearts Club; eHarmony Sheds its Mom-and-Pop Structure, Setting the Stage for an IPO", *BusinessWeek,* 20 de febrero de 2006, p. 82, a través de Factiva, consultado en julio de 2007.
26. "For 5 000 Singles, eHarmony Was the First Step Down the Aisle; Poll Reveals that 88% of Users are Looking for Life-Long Mate", Business Wire, 8 de marzo de 2004, a través de Factiva, consultado en julio de 2007; "eHarmony Exceeds Growth Expectations with 3 Million Members; Milestone Demonstrates Leadership in Online Relationship Category", Business Wire, 23 de febrero de 2004, a través de Factiva, consultado en julio de 2007.
27. "eHarmony Introduces eHarmony Marriage; New Marriage Wellness Program Offers Couples a New Approach to Strengthen Their Relationships", PR Newswire, 6 de febrero de 2006, a través de Factiva, consultado en julio de 2007; Christopher Palmeri, "Dr. Warren's Lonely Hearts Club; eHarmony Sheds its Momand-Pop Structure, Setting the Stage for an IPO", *op. cit.*; Hilary Potkewitz, "Internet Matchmaker Finds Tough Going to Find a Matching CEO", *Los Angeles Business Journal,* 10 de abril de 2006, a través de Factiva, consultado en julio de 2007; "New Research Find eHarmony Couples Are Significantly Happier in Their Marriages than Non-eHarmony Couples", PR Newswire, 2 de febrero de 2006, a través de Factiva, consultado en julio de 2007.
28. "Probability of Finding Lasting Love Takes Quantum Leap Forward on Unusual New Web Site", PR Newswire, 21 de agosto de 2000, a través de Factiva, consultado en julio de 2007; Janet Kornblum, "eHarmony: Heart and Soul; Online Dating Service Adheres to Founder's Moral Values", *op. cit.*; "For 5 000 Singles, eHarmony Was the First Step Down the Aisle; Poll Reveals that 88% of Users are Looking for Life- Long Mate", *op. cit.;* Monica L. Haynes, "To eHarmony Couples Saying 'I Do' Couples Match Thanks to Popular Web Site Online Relationship Service Claims to Form More Perfect Unions", *Pittsburgh Post-Gazette,* 28 de diciembre de 2004, p. B1, a través de Factiva,

consultado en julio de 2007, y Paul Farhi, “They Met Online, but Definitely Didn’t Click”, *The Washington Post,* 13 de mayo de 2007, p. D1, a través de Factiva, consultado en julio de 2007.

29. Emily Parker, “The Weekend Interview with Greg Waldorf: The Matchmaker”, *The Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2007, p. A9, a través de Factiva, consultado en julio de 2007.
30. Alex Mindlin, “On Niche Dating Sites, Many More Women”, *The New York Times*, 26 de febrero de 2007, p. 3, a través de Factiva, consultado en octubre de 2007.
31. Hiawatha Bray, “Trying to Set a Fire Under Online Dating; eHarmony Tries Science, and Match.com Has Dr. Phil”, *The Boston Globe,* 14 de febrero de 2007, p. 3, a través de Factiva, consultado en julio de 2007; Gina Keating, “Web Dating Service Takes Scientific Approach to Love; If the ‘Happily’ has Gone out of Your ‘Happily Ever After’, eHarmony Wants to Know all About it”, *eWeek,* 13 de febrero de 2007, a través de Factiva, consultado en julio de 2007; Sally Dadisman, “Love Lab Probes What’s Amore: California Researchers Try to Unravel Why Couples Click”, *Edmonton Journal,* 23 de febrero de 2007, p. D6, a través de Factiva, consultado en julio de 2007; Jessica E. Vascellaro, “Regulators Say Love Ain’t ‘Chemistry’ After All-Scientific Claims By Dating Service Come Under Fire”, *The Wall Street Journal,* 17 de septiembre de 2007, p. B5, a través de Factiva, consultado en octubre de 2007.
32. “eHarmony Introduces eHarmony Marriage; New Marriage Wellness Program Offers Couples a New Approach to Strengthen Their Relationships”, *op. cit.*; Christopher Palmeri, “Dr. Warren’s Lonely Hearts Club; EHarmony Sheds its Momand-Pop Structure, Setting the Stage for an IPO”, *op. cit.*; Hilary Potkewitz, “Internet Matchmaker Finds Tough Going to Find a Matching CEO”, *op. cit.*; “New Research Find eHarmony Couples Are Significantly Happier in Their Marriages than Non-eHarmony Couples”, *op. cit.*
33. “Over 90 Singles Marry Every Day on Average at eHarmony; Independent Research Shows Over 33,000 Members Married in One Year”, PR Newswire, 3 de enero de 2006, a través de Factiva, consultado en julio de 2007.
34. John Tierney, “Hitting It Off, Thanks to Algorithms of Love”, *The New York Times,* 29 de enero de 2008 (http://www.nytimes.com/2008/01/29/science/29tier.html), consultado en febrero de 2008.
35. Max Freiert, “Love Doesn’t Equal Loyalty: Online Dating in Febrero 2007”, 29 de marzo de 2007 (http://blog.compete.com/2007/03/29/online-dating-february-ranking/), consultado en febrero de 2008.
36. Josephine Marcotty, “Love at First Site; They Offer Millions of Psychological Profiles and Instant Feedback. But Can Dating Websites Solve the Mystery of What Makes People Click?”, *Star-Tribune Metro,* 14 de febrero de 2007, p. 1E, a través de Factiva, consultado en julio de 2007; “Chemistry.com Paints Rival as ‘Heartbreak Hotel’”, *Brandweek,* 30 de abril de 2007, a través de Factiva, consultado en julio de 2007.
37. Raymond Fisman, Sheena S. Iyengar, Emir Kamenica e Itamar Simonson, “Gender Differences in Mate Selection: Evidence from a Speed Dating Experiment”, *The Quarterly Journal of Economics,* mayo de 2006, pp. 673–697.
38. Tierney, “Hitting It Off, Thanks to Algorithms of Love”, *op. cit.*
39. Jeana H. Frost, Zoe Chance, Michael I. Norton y Dan Ariely, “People Are Experience Goods: Improving Online Dating with Virtual Dates”, *Journal of Interactive Marketing* (en preparación).
40. “Gay Matchmaking Sites Find a Growing Market”, *San Francisco Chronicle,* 14 de febrero de 2008, y Mark Brooks, “Niche Dating Sites Grow Steadily as Mainstream Ones Fail” (http://www.techcrunch.com/2008/04/24/nichedating-sites-grow-steadily-asmainstream-ones-fail), consultado en mayo de 2008. Las cifras reportadas en el artículo fueron verificadas en forma independiente por los autores del caso.
41. Joe Tracy, “Another Look: Starting an Online Dating Service”, *Online Dating Magazine,* julio de 2007 (http://www.

onlinedatingmagazine.com/columns/industry/2007/startinganonlinedatingservice.html), consultado en octubre de 2007.
42. "Jupiter Research Sees Steady Growth for Online Personals, Despite Explosion of Social Networking", *Jupiter Research,* 11 de febrero de 2008 (http://biz.yahoo.com/bw/080211/20080211005037.html?.v=1), consultado en febrero de 2008.
43. Vanessa L. Facenda, "Match.com Aims for 'Regular Folks' With New Campaign", *Brandweek.com,* 20 de diciembre de 2007 (http://www.brandweek.com/bw/news/recent_display.jsp?vnu_content_id=1003687833), consultado en febrero de 2007.
44. IAC, reporte anual 10-K, 2007.
45. Vanessa L. Facenda, "Match.com Aims for 'Regular Folks' With New Campaign", *op. cit.*
46. Josephine Marcotty, "Love at First Site; They Offer Millions of Psychological Profiles and Instant Feedback. But Can Dating Websites Solve the Mystery of What Makes People Click?", *op. cit.,* y "Chemistry.com Paints Rival as 'Heartbreak Hotel'", *op. cit.*
47. Rick Gershman, "Even eHarmony Said no", *St. Petersburg Times,* 16 de junio de 2007, p. 1, a través de Factiva, consultado en julio de 2007.
48. Estimaciones de los autores del caso basadas en las investigaciones de analistas de Yahoo! reportadas por Bear Stearns, 23 de enero de 2008, a través de Thompson Investext, consultado en febrero de 2008.

Caso 17

1. "Our History", sitio web de The Home Depot Company (http://www.corporate.homedepot.com), consultado el 23 de enero de 2008.
2. Brian Grow *et al.*, "Out at Home Depot: Behind the Flameout of Controversial CEO Bob Nardelli", *BusinessWeek,* 15 de enero de 2007 (http://www.businessweek.com/magazine/content/07_03/b4017001.htm) consultado el 29 de noviembre de 2007.
3. The Home Depot, reporte anual 2001, Atlanta: The Home Depot, 2001, p. 2 (http://corporate.homedepot.com/en_US/Corporate/Investor_Relations/Annual_Reports/2001/complete_annualrpt.pdf), consultado el 6 de marzo de 2008.
4. Grow *et al., op. cit.,* 15 de enero de 2007.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. "How Nardelli Finally Helped the Stock", *BusinessWeek,* las acciones en las noticias, 3 de enero de 2007 (www.businessweek.com), consultado el 15 de enero de 2008.
8. "DIY Retailing-US-March 2007", Mintel Oxygen, Mintel International Group Limited, a través de Investext, consultado el 18 de enero de 2008.
9. "Welcome to The Home Depot, Inc. Corporate Web Site", sitio web de The Home Depot Company (http://corporate.homedepot.com/wps/portal), consultado el 22 de enero de 2008.
10. *Ibid.*
11. Pallavi Gogoi, "Home Depot's Surprising Choice for CEO", *BusinessWeek,* 4 de enero de 2007 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jan2007/db20070103_536329.htm), consultado el 15 de enero de 2008.
12. Pallavi, *op. cit.,* 4 de enero de 2007.
13. *Ibid.*
14. The Home Depot, "Our History", sitio web de The Home Depot Company (http://corporate.homedepot.com/wps/portal/!ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_10D/_s.7_0_A/7_0_10D), consultado el 23 de enero de 2008.
15. "The Home Depot", *The New Georgia Encyclopedia* (http://www.georgiaencyclopedia.org/nge/Article-Printable/jsp?id=h-1886), consultado el 23 de enero de 2008.
16. The Home Depot, "Our History", *op. cit.*
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*
21. Charan, "The New (Recovery) Playbook", *op. cit.,* abril de 2006, p. 5.
22. The Home Depot, "Our History", *op. cit.*
23. The Home Depot, "Stores, Products and Services", sitio web de The Home Depot Company (http://corporate.homedepot.com/wps/portal/!ut/p/c1/04-_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gDdWNHH0t-DU1M3g1APR0n31xBjAwgAykfC5H1MzN0Mz-DycDANM

YdIGBHT7eeTnpuoX5EaUAwDOvP5h/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfMEcw-QUw5MTU1RjBVSEExR0NUMzAwMDAWMDA!), consultado el 20 de marzo de 2009.

24. Alex Biesada, "Home Improvement and Hardware Retail-Industry Overview", Hoover's, Inc. (www.hoovers.com), consultado el 6 de marzo de 2008.
25. "Industry Profile: Home Centers and Hardware Stores", Hoover's, Inc., 2008, a través de Hoover's, consultado el 24 de enero de 2008.
26. "DIY Retailing-US-March 2007", *op. cit.*
27. "Industry Profile: Home Centers and Hardware Stores", *op. cit.*
28. *Ibid.*
29. *Ibid.*
30. *Ibid.*
31. *Hardware Retailing*, citado en "DIY Retailing-US-March 2007", *op. cit.*
32. "Lowe's Companies-Profile", Hoover's Online, a través de Hoover's, consultado el 24 de enero de 2008.
33. The Home Depot, "Our History", *op. cit.*
34. "Lowe's Companies-Profile", *op. cit.*
35. *Ibid.*
36. *Ibid.*
37. Brian Hindo, "A Sharper Edge at Lowe's", *BusinessWeek,* 15 de enero de 2007 (http://www.businessweek.com/magazine/content/07_03/b4017006.htm), consultado el 4 de diciembre de 2007.
38. Hindo, "A Sharper Edge at Lowe's", *op. cit.*
39. Andrew Ward, "Quiet Achiever Led Lowe's to Prosperity", FT.com, 10 de enero de 2007 (http://search.ft.com/ftArticle?queryText=Quiet+achiever+led+Lowe%E2%80%99s+to+prosperity&y=6&aje=false&x=13&id=070110009744&ct=0), consultado el 4 de diciembre de 2007.
40. Ward, *op. cit.*
41. Charan, *op. cit.,* p. 2.
42. *Ibid.*
43. *Ibid.*
44. Grow *et al.*, 6 de marzo de 2006.
45. Dan Morse, "Under Renovation: A Hardware Chain Struggles to Adjust to a New Blueprint", *Wall Street Journal,* 17 de enero de 2003, a través de Factiva, consultado el 15 de febrero de 2008.
46. Charan, *op. cit.*, p. 8.
47. *Ibid.,* p. 2.
48. Vanessa L. Facenda, "Cowboy Culture/GE Mentality: Bob Nardelli is Trying to Centralize Operations and Rein in Home Depot's Undisciplined Past Without Losing the Entrepreneurial Spirit in the Field", *Retail Merchandiser,* 1 de agosto de 2002, a través de Factiva, consultado el 20 de diciembre de 2007.
49. Dan Morse, "Under Renovation: A Hardware Chain Struggles to Adjust to a New Blueprint", *op. cit.*
50. William A. Julian y Deidre Bane, "Home Depot", *Equity Research,* Credit Suisse First Boston, 25 de febrero de 2000, p. 3, a través de Investext, consultado el 24 de enero de 2008.
51. Charan, *op. cit.*, abril de 2006, p. 2.
52. Dave Pennington, "Home Depot Leverages Enterprise Data to Increase Customer Satisfaction", *DM Review Magazine,* enero de 2000 (http://www.dmreview.com/issues/20000101/1784-1.html), consultado el 29 de febrero de 2008.
53. The Home Depot, reporte anual 2000, Atlanta: Home Depot, 2001, p. 1 (http://corporate.homedepot.com/en_US/Corporate/Investor_Relations/Annual_Reports/2000/pdfs/hd2000.pdf), consultado en diciembre de 2007.
54. The Home Depot, reporte anual 2000, Atlanta: Home Depot, 2001, Founders' Letter (http://corporate.homedepot.com/en_US/Corporate/Investor_Relations/Annual_Reports/2000/pdfs/hd2000.pdf), consultado en diciembre de 2007.
55. William J. Holstein, "Implementing Technology: IT Trials of a do-it-Yourself Enthusiast", *Financial Times*, 29 de septiembre de 2004, a través de Lexis Nexis, consultado el 4 de diciembre de 2007.
56. J. P. Donlon, "Time Out Between Nardelli Meltdowns", 9 de enero de 2007 (http://www.chiefexecutive.net), consultado el 7 de enero de 2008.
57. *Ibid.*
58. Neil Buckley y Betty Liu, "Fixer Puts the Final Touches to a DIY Refit", *Financial Times,* 8 de julio de 2003, p. 10, a través de Lexis-Nexus, consultado el 4 de diciembre de 2007.
59. Facenda, *op. cit.,* 1 de agosto de 2002.

60. William J. Holstein, "Implementing Technology: IT Trials of a Do-it-Yourself Enthusiast", *op. cit.*
61. Buckley y Liu, "Fixer Puts the Final Touches to a DIY Refit", *op. cit.*
62. Neil Buckley y Betty Liu, "Transcript of the Interview with Robert Nardelli", *Financial Times,* 7 de julio de 2003, a través de Factiva, consultado el 4 de diciembre de 2007.
63. The Home Depot, reporte anual 2001, Atlanta: Home Depot, 2002, p. 4 (http://corporate.homedepot.com/en_US/Corporate/Investor_Relations/Annual_Reports/2001/complete_annualrpt.pdf), consultado en diciembre de 2007.
64. "All Around the House", *HomeChannel News,* 12 de diciembre de 2005, a través de Factiva, consultado el 15 de febrero de 2008.
65. *Ibid.*
66. Patti Bond, "A Revenue-Building Project, Home Depot Has Quietly Expanded its Wholesaling Operations into a $12 Billion Unit", *Atlanta Journal Constitution*, 6 de agosto de 2006, a través de Factiva, consultado el 20 de diciembre de 2007.
67. Buckley y Liu, "Transcript of the Interview with Robert Nardelli", *op. cit.*
68. J. P. Donlon, "Time Out Between Nardelli Meltdowns", *op. cit.*
69. Buckley y Liu, "Transcript of the Interview with Robert Nardelli", *op. cit.*
70. Renee Degross, "Five Years of Change: Home Depot's Results Mixed under Nardelli", *The Atlanta Journal Constitution,* 1 de enero de 2006, a través de Lexis-Nexus, consultado el 4 de diciembre de 2007.
71. "Home Depot Shifts it Merchandise Buying", *Wall Street Journal,* 31 de julio de 2001, a través de Factiva, consultado el 20 de diciembre de 2007.
72. J. P. Donlon, "Time Out Between Nardelli Meltdowns", *op. cit.*
73. John Caulfield, "Depot Puts Buying Power in the Hands of a Dozen-Home Depot Consolidates Purchasing to Regional", 3 de septiembre de 2001 (http://findarticles.com/p/articles/mi_m0vcw/is_16_27/ai_78399495), consultado el 4 de diciembre de 2007.
74. *Ibid.*
75. *Ibid.*
76. *Ibid.*
77. Tony Wilbert, "Home Depot Implements Another Stop to Cut Costs", *Atlanta Journal-Constitution,* 20 de mayo de 2003, p. 12, a través de Lexis-Nexis, consultado el 4 de diciembre de 2007.
78. *Ibid.*
79. Buckley y Liu, "Transcript of the Interview with Robert Nardelli", *op. cit.*
80. Scott Larsen, "Heading in a Different Direction", *National Home Center News,* 17 de diciembre de 2001, a través de Factiva, consultado el 20 de diciembre de 2007.
81. Grow *et al., op. cit.,* 15 de enero de 2007.
82. "Chain Store Age", *Digital Depot,* enero de 2004, a través de Factiva, consultado el 15 de febrero de 2008.
83. Q3 2005, Home Depot Inc. Earnings Conference Call-Final, *Voxant FD WIRE,* 15 de noviembre de 2005.
84. The Home Depot, reporte anual 2004, Atlanta: Home Depot, 2005, p. 2 (http://ir.homedepot.com/downloads/HD_2004_AR.pdf), consultado en diciembre de 2007.
85. Gran parte de esta sección fue informada por Hal Plotkin, "Six Sigma: What it is and How to Use it", *Harvard Management Update,* junio de 1999.
86. *Ibid.*
87. *Ibid.*
88. *Ibid.*
89. *Ibid.*
90. *Ibid.*
91. Harry R. Weber, "Home Depot Retooling in Face of Challenge from Lowe's", *The San Diego Union-Tribune,* 26 de noviembre de 2003, a través de Factiva, consultado el 15 de febrero de 2008.
92. John Caulfield, "Making it Happen in the Field: District Managers Take Vanguard Role in Guiding Store Associates in the Right Direction", *National Home Center News,* 17 de diciembre de 2001, a través de Factiva, consultado el 15 de febrero de 2008.
93. Neil Buckley y Betty Liu, "Fixer Puts the Final Touches to a DIY Refit", *op. cit.*
94. Home Depot Inc., Reunión de análisis final, *FD Wire,* 17 de enero de 2003, a través de Factiva, consultado el 27 de febrero de 2008.

95. Dan Morse, "Under Renovation: A Hardware Chain Struggles to Adjust to a New Blueprint-Home Depot Chief Nardelli Tightens Central Control, and Employees Squawk-Today he Reveals More Plans", *Wall Street Journal,* 17 de enero de 2003, a través de Factiva, consultado el 4 de diciembre de 2007.
96. Home Depot Inc. Reunión de análisis final, *op. cit.*
97. The Home Depot, reporte anual 2002, Atlanta: Home Depot, 2003, p. 4 (http://ir.homedepot.com/downloads/HD_2002_AR.pdf), consultado en diciembre de 2007.
98. Home Depot Inc., reunión de análisis final, *op. cit.*
99. Home Depot, reporte anual 2004, Atlanta: Home Depot, 2005, p. 1 (http://ir.homedepot.com/downloads/HD_2004_AR.pdf), consultado en diciembre de 2007.
100. Home Depot Inc., reunión de análisis final, *op. cit.*
101. *Ibid.*
102. Patti Bond, "Nardelli Changing Culture", *Atlanta Journal-Constitution,* 8 de diciembre de 2002, a través de Factiva, consultado el 20 de diciembre de 2007.
103. Grow *et al., op. cit.,* 6 de marzo de 2006.
104. Bond, *op. cit.,* 8 de diciembre de 2002.
105. Grow *et al., op. cit.,* 15 de enero de 2007.
106. *Ibid.*
107. *Ibid.*
108. Rebecca Zicarelli, "Home Depot's Hardware Warriors: The DIY Store is Drafting Former Military Officers to Lead the Charge Against Rivals Wal-Mart and Lowe's", *Fast Company*, 1 de septiembre de 2004, a través de Factiva, consultado el 27 de febrero de 2008.
109. Martin Booe, "Reporting to the Depot", *Workforce Management,* 1 de enero de 2005, a través de Factiva, consultado el 27 de febrero de 2008.
110. Martin Booe, "Agent of Change", *Workforce Management,* 1 de enero de 2005, a través de Factiva, consultado el 27 de febrero de 2008.
111. Grow *et al., op. cit.,* 6 de marzo de 2006.
112. *Ibid.*
113. Terry C. Evans, "Home Depot Management Shift Seen as Healthy Sign", 8 de octubre de 2001 (http://findarticles.com/p/articles/mi_m0vcw/is_18_27/ai_79353400), consultado el 4 de diciembre de 2007.
114. Grow *et al., op. cit.,* 6 de marzo de 2006.
115. *Ibid.*
116. The Home Depot, reporte anual 2002, Atlanta: Home Depot, 2003, p. 5 (http://ir.homedepot.com/downloads/HD_2002_AR.pdf), consultado en diciembre de 2007.
117. Home Depot, reporte anual 2004, Atlanta: Home Depot, 2005, p. 1 (http://ir.homedepot.com/downloads/HD_2004_AR.pdf), consultado en diciembre de 2007.
118. Scott Larsen, "Heading in a Different Direction", *op. cit.*
119. Morse, "Under Renovation: A Hardware Chain Struggles to Adjust to a New Blueprint-Home Depot Chief Nardelli Tightens Central Control, and Employees Squawk–Today he Reveals More Plans", *op. cit.*
120. *Ibid.*
121. Grow *et al., op. cit.,* 6 de marzo de 2006.
122. Facenda, *op. cit.,* 1 de agosto de 2002.
123. Budd Bugatch y Jessica Simmons, "Home Depot Incorporated", *Raymond James Equity Research,* 11 de febrero de 2002, p. 2, a través de Investext, consultado el 18 de enero de 2008.
124. Donald Trott, Jennifer Malone y Timothy Allen, "Home Depot: Conquering New Worlds", Jeffries and Company, Inc., 17 de octubre de 2005, a través de Investext, consultado el 18 de enero de 2008.
125. Deborah L. Weinswig y Charmaine Tang, "Home Depot, Inc. Assuming Coverage: What Lies Beyond the Box", Citigroup, 28 de octubre de 2005, a través de Factiva, consultado el 18 de enero de 2008.
126. Facenda, *op. cit.,* 1 de agosto de 2002.
127. Deborah L. Weinswig y Charmaine Tang, "Home Depot, Inc. Assuming Coverage: What Lies Beyond the Box"*, op. cit.*
128. "The Home Depot, Inc.", ISS US Proxy Advisory Services, 28 de marzo de 2006.
129. Donald Trott, Jennifer Malone y Timothy Allen, "Home Depot: Conquering New Worlds", *op. cit.*
130. Grow *et al., op. cit.,* 15 de enero de 2007.
131. *Ibid.*
132. *Ibid.*

133. Grow *et al., op. cit.,* 6 de marzo de 2006.
134. Debbie Howell, "Nardelli Nears Five-Year Mark with Riveting Record", *DSN Retailing Today,* 9 de mayo de 2005, a través de Factiva, 15 de febrero de 2008.
135. Bond, *op. cit.,* 8 de diciembre de 2002.
136. Patti Bond, "Nardelli Changing Culture", *op. cit.*
137. Buckley y Liu, "Transcript of the Interview with Robert Nardelli", *op. cit.*
138. Q2 2005, Home Depot Inc. Earnings Conference Call-Final, *FD Wire,* 16 de agosto de 2005, a través de Factiva, consultado el 27 de febrero de 2008.
139. Q1 2005, Home Depot Inc. Earnings Conference Call-Final, *FD Wire*, 17 de mayo de 2005, a través de Factiva, consultado el 27 de febrero de 2008.
140. Debbie Howell, "Nardelli Nears Five-Year Mark with Riveting Record", *op. cit.*
141. Grow *et al., op. cit.,* 15 de enero de 2007.
142. Bond, *op. cit.,* 8 de diciembre de 2002.
143. Grow *et al., op. cit.,* 6 de marzo de 2006.
144. Patti Bond, "Home Depot Bumps up CFO", *Atlanta Journal-Constitution,* 13 de octubre de 2006, a través de Lexis Nexus, consultado el 4 de diciembre de 2007.
145. Q2 2006, Home Depot Inc. Earnings Conference Call-Final, *Voxant FD Wire*, 15 de agosto de 2006, a través de Factiva, consultado el 27 de febrero de 2008.
146. Patti Bond, "Q&A: Bob Nardelli, Home Depot Chairman and Chief Executive", *Atlanta Journal Constitution*, 9 de julio de 2006, a través de Lexis Nexus, consultado el 4 de diciembre de 2007.
147. *Ibid.*

Índice de marcas y empresas

Nota. Los casos de estudio de las empresas se indican con números en bold.

Índice de autores

Índice analítico

Este libro proporciona una metodología práctica y directa para analizar, planear e implementar estrategias de marketing. Su enfoque se centra en el proceso creativo que implica aplicar el conocimiento y los conceptos de marketing al desarrollo e implementación de la estrategia de marketing. Al analizar los conceptos clave y las herramientas requeridas, el énfasis de la obra en el pensamiento crítico permite al lector entender cómo se adaptan las decisiones de marketing para diseñar una estrategia efectiva.

La obra también se centra en el desarrollo y la ejecución del plan de marketing, así como en la totalidad del proceso de planeación estratégica, el diseño de programas de marketing éticos y socialmente responsables, al igual que la integración y coordinación de las decisiones de marketing con otras decisiones de negocios como la clave para realizar la misión y visión generales de una organización.

Características clave de esta edición

- Cobertura revisada y ampliada de sucesos actuales en las prácticas de marketing de empresas globales reconocidas.
- Tres secciones de *Más allá de las páginas* en cada capítulo. Éstas ofrecen casos breves de temas de actualidad sobre empresas de prestigio como Ford, Dell, Apple, 3M, Sony, Walmart e IBM, entre otras.
- Veinte casos de estudio que cubren temas cruciales para la práctica del marketing en el siglo XXI, como innovación, responsabilidad social, sustentabilidad, outsourcing global, tecnología y desarrollo del espíritu emprendedor.
- En los apéndices se incluye un conjunto actualizado de hojas de trabajo del plan de marketing y un ejemplo revisado de dicho plan aplicado a una empresa ficticia llamada *VirPharm, Inc.*




ISBN-13: 978-607481824-6
ISBN-10: 607481824-X

http://latinoamerica.cengage.com